



Rapport

Front commun pour
promouvoir l'adoption d'une
loi sur les paiements rapides
des entrepreneurs dans
l'industrie de la construction

Étude d'impact des délais de
paiement dans l'industrie de
la construction

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance





Raymond Chabot Grant Thornton

Le 11 juin 2014

Steve Boulanger
Directeur général adjoint
Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec
Représentant du Front commun
8175, boul. Saint-Laurent
Montréal (Québec) H2P 2M1

**Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
Société en nom collectif**

Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Objet : Étude d'impact des délais de paiement dans l'industrie de la construction

Monsieur,

C'est avec plaisir que nous vous présentons notre rapport relatif au mandat mentionné en objet.

Étendue du travail

Nous avons d'abord décrit la problématique des délais de paiement dans l'industrie de la construction. Par la suite, nous avons fait un survol des lois et des normes dans d'autres pays dans le but de tirer des leçons pour le Québec. Nous avons aussi dressé le portrait de l'industrie de la construction au Québec : son fonctionnement général ainsi que ses particularités.

Des recherches, des entrevues ainsi qu'un sondage (avec plus de 700 répondants) nous ont permis d'expliquer les principales causes des délais de paiement, d'identifier et de quantifier les principaux impacts. Nous avons aussi développé un modèle d'évaluation des impacts économiques.

Finalement, nous avons fait une synthèse de nos analyses et nous avons proposé des pistes de solution pour favoriser les paiements rapides dans l'industrie de la construction.

Contact

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec M. Nicolas Plante au 514 954-4633.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Société en nom collectif
Conseillers en administration
Nicolas Plante, associé

Table des matières

1.	Sommaire exécutif	1
2.	Méthodologie	3
2.1	Plan du rapport	3
2.2	Démarche	3
2.2.1	Entrevues	3
2.2.2	Sondage Internet	4
2.3	Méthodologie du sondage	4
2.4	Présentation des répondants	4
3.	Problématique	7
3.1	Un nombre important d'intervenants.....	7
4.	Autres juridictions	12
4.1	L'ampleur du problème	12
4.2	Les principales mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne	13
4.3	L'impact des mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne.....	14
4.4	Les <i>Prompt Payment Acts (PPAs)</i> aux États-Unis.....	15
4.4.1	Contrats publics.....	15
4.4.2	Contrats privés	16
4.5	Leçons apprises.....	17
5.	Industrie de la construction	21
5.1	Survol de l'industrie de la construction québécoise	21
5.2	Fonctionnement général	22
5.3	Particularités québécoises.....	24
5.3.1	Commission de la construction du Québec	24
5.3.2	La formation professionnelle.....	24
5.3.3	Commission de la santé et de la sécurité du travail.....	25
5.3.4	Régie du bâtiment du Québec	25
5.3.5	La dénonciation de contrat et l'hypothèque légale.....	26
5.3.6	Le cautionnement	26
5.3.7	Lettre de crédit irrévocable	27

5.4	Les paiements	28
5.4.1	Les documents contractuels exigés.....	28
5.4.2	Les paiements progressifs.....	28
5.4.3	Les paiements liés aux changements.....	30
5.4.4	Les paiements liés aux retenues	30
6.	Causes des délais de paiement	31
6.1	Retenues	32
6.1.1	Non-respect des étapes ou du processus de libération des retenues	32
6.1.2	Processus basé sur la performance du plus lent des intervenants.....	32
6.1.3	Pénalisation des sous-traitants n'ayant aucune déficience	32
6.2	Non-respect des clauses contractuelles	34
6.2.1	Le non-respect des exigences contractuelles.....	34
6.2.2	Le manque de liquidités.....	34
6.2.3	Des contrats inéquitable	35
6.2.4	La mauvaise foi	35
6.3	Procédures administratives	36
6.3.1	Une atmosphère de méfiance.....	36
6.3.2	L'interdépendance et la sur-vérification	36
6.3.3	L'effet boule de neige des délais	36
6.3.4	Le manque de suivi des quittances et des dénonciations.....	36
6.3.5	Un manque de disponibilité et de compréhension des donneurs d'ouvrage..	37
6.4	Changements (avenants)	37
6.4.1	L'approbation.....	37
6.4.2	L'approbation comme outil de négociation	38
6.4.3	Les conflits d'intérêts	38
6.5	Paiements progressifs	38
6.5.1	Un désaccord avec l'évaluation de l'avancement.....	38
6.5.2	Le délai d'approbation de l'avancement et d'autorisation du paiement	39
6.5.3	Le jeu des quittances.....	39
6.6	Autres	39
6.6.1	Les hypothèques légales abusives.....	39
6.6.2	Le manque de liquidités.....	39

7.	Impacts des délais de paiement	40
7.1	Impacts des délais de paiement recensés dans le sondage.....	40
7.2	Gestion des liquidités.....	41
7.2.1	Les comptes à recevoir des entreprises québécoises	41
7.2.2	Impact économique	44
7.3	Coûts de financement.....	44
7.3.1	Les facilités de crédit des entreprises québécoises.....	45
7.3.2	Impact économique	47
7.4	Productivité des entreprises	47
7.4.1	Le recouvrement des paiements tardifs.....	49
7.4.2	Impact économique	49
7.5	Compétitivité de l'industrie de la construction.....	50
7.5.1	Diminution du nombre de soumissionnaires.....	50
7.5.2	Coût supplémentaire d'une diminution du nombre de soumissionnaires.....	52
7.5.3	Impact économique	53
7.6	Consolidation de l'industrie.....	54
7.7	Insolvabilité.....	55
8.	Conclusion.....	58
	ANNEXE 1 BIBLIOGRAPHIE	2

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des répondants selon leur association d'appartenance (n = 1 262)	4
Figure 2 : Répartition des répondants par type d'entreprise (selon le chiffre d'affaires total)	5
Figure 3 : Répartition des répondants par secteur d'activités (selon le chiffre d'affaires total)	5
Figure 4 : Répartition des répondants par donneur d'ouvrage (selon le chiffre d'affaires)	6
Figure 5 : Collaboration sur un chantier	7
Figure 6 : Délai à financer	8
Figure 7 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, Canada, 2002-2011	9
Figure 8 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	9
Figure 9 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché	10
Figure 10 : Dépenses de construction, immobilisations et réparations, selon le secteur, Québec, 2008-2012	21
Figure 11 : Dépenses d'immobilisations en construction, selon le type d'actif, Québec, 2011	22
Figure 12 : Pyramide de l'industrie de la construction (exemple)	23
Figure 13 : Taux d'utilisation des cautionnements	27
Figure 14 : Processus de paiement progressif	29
Figure 15 : Principales causes des délais de paiement selon les participants au sondage	31
Figure 16 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	34
Figure 17 : Avenants en pourcentage de la valeur des contrats	38
Figure 18 : Principaux impacts des délais de paiement selon les participants au sondage	41
Figure 19 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	42
Figure 20 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	42
Figure 21 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché	43
Figure 22 : Pourcentage des comptes à recevoir par âge et par secteur	43
Figure 23 : Part des comptes à recevoir âgés de plus de 30 jours, par secteur	44
Figure 24 : Proportion des répondants possédant une facilité de crédit	45
Figure 25 : Solde moyen des facilités de crédit	46
Figure 26 : Soldes des facilités de crédit en proportion du chiffre d'affaires	46
Figure 27 : Taux d'intérêt moyen des facilités de crédit	46
Figure 28 : Productivité du travail, secteur des entreprises au Québec, 2007-2012	48

Figure 29 : Nombre d'heures par semaine consacrées au recouvrement de paiements tardifs, par tranche de million de dollars du chiffre d'affaires	49
Figure 30 : Répartition des répondants ayant refusé de soumissionner sur un contrat en 2013 à cause de délais de paiement prévus	50
Figure 31 : Nombre de fois qu'un entrepreneur n'a pas soumissionné en proportion du nombre de contrats exécutés, 2013	51
Figure 32 : Répondants ayant inclus un montant dans une soumission pour pallier les risques et les délais de paiement en 2013 (n = 736)	51
Figure 33 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires	52
Figure 34 : Part de la masse salariale totale, industrie de la construction, Québec, 2008-2012	54
Figure 35 : Évolution dans le nombre de dossiers d'insolvabilité au Québec, 2008-2012	55
Figure 36 : Passifs déclarés au moment du dépôt du dossier d'insolvabilité, secteur de la construction, Québec, 2008-2012	56
Figure 37 : Pertes financières estimées des créanciers et des propriétaires, secteur de la construction, Québec, 2008-2012	57

Liste des tableaux

Tableau 1 : Impact économique du délai de paiement sur la gestion des liquidités	44
Tableau 2 : Impact économique du délai de paiement sur les coûts de financement	47
Tableau 3 : Impact économique du délai de paiement sur la productivité des entreprises	49
Tableau 4 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires	52
Tableau 5 : Impact économique du délai de paiement sur la compétitivité de l'industrie	53

1. Sommaire exécutif

Raymond Chabot Grant Thornton a été mandatée par le *Front commun pour promouvoir l'adoption d'une loi sur les paiements rapides des entrepreneurs dans l'industrie de la construction* (le « Front commun ») pour réaliser une étude sur l'enjeu des délais de paiement dans l'industrie de la construction.

Le Front commun, qui représente un regroupement de plus de vingt associations intervenant dans l'industrie de la construction au Québec, est préoccupé par les impacts des paiements effectués en retard sur leurs membres respectifs.

L'industrie de la construction est caractérisée par un nombre élevé de parties prenantes pour un même projet de construction : donneur d'ordres, entrepreneur général, sous-traitants, sous-sous-traitants, etc. Un projet de construction représente bien souvent une pyramide d'intervenants, qui comporte plusieurs niveaux, à travers laquelle les paiements passent. Les retards non justifiés dans les paiements ont un effet multiplicateur dans cette chaîne de paiement et causent des enjeux de liquidités pour plusieurs joueurs, surtout pour ceux au bas de la pyramide qui bien souvent servent de zone tampon lorsqu'il y a des retards. Par contre, ces mêmes entreprises doivent payer certains frais sans délai afin d'être en mesure de se faire payer (CCQ, syndicats, salaires, CSST, etc. afin d'obtenir les attestations de conformité nécessaires pour déclencher un paiement), ce qui met une pression importante sur leurs liquidités. Si elles ne se font pas payer à temps; ce sont elles et leurs fournisseurs qui en souffrent.

Selon leur position dans la pyramide des paiements, les entreprises sont à la merci des donneurs d'ouvrage qui peuvent manipuler ce système, ce qui crée de l'iniquité dans l'industrie de la construction. Les entreprises qui subissent les conséquences négatives de ce système peuvent être poussées jusqu'à la faillite selon la durée des délais et le nombre de chantiers sur lesquels elles interviennent de façon simultanée.

Les consultations et le sondage réalisés dans le cadre de l'étude ont permis d'identifier les principales causes des délais de paiement dans l'industrie québécoise de la construction, soit :

- Les retards dans la libération des retenues;
- Le non-respect des clauses contractuelles de paiement;
- La lourdeur des procédures administratives exigées par les donneurs d'ouvrage;
- Les retards dans l'approbation des changements (avenants);
- Les autorisations de paiement par les professionnels.

En outre, l'analyse de données recueillies dans le cadre de l'étude a permis d'évaluer les impacts économiques des délais de paiement sur l'industrie québécoise de la construction. Les impacts annuels sur le Québec ont été quantifiés pour les éléments suivants :

- Gestion des liquidités :
 - somme annuelle de plus de 7,5 milliards de dollars dont sont privées les entreprises au-delà du délai de paiement normal de 30 jours;
 - rendement annuel potentiel perdu sur les capitaux immobilisés dans les comptes à recevoir au-delà du délai normal s'élevant à près de 738 M\$;
- Coûts de financement : frais d'intérêt découlant des comptes à recevoir au-delà de 30 jours s'élevant à près de 136 M\$;
- Productivité des entreprises : perte de productivité liée à la chasse aux paiements tardifs représentant près de 135 M\$;
- Compétitivité de l'industrie de la construction : coût supplémentaire intégré dans le prix des soumissions s'élevant à plus de 25 M\$.

D'autre part, depuis plusieurs années, plusieurs lois ont été mises de l'avant à travers le monde (États-Unis, Union européenne, Royaume-Uni, etc.) pour encadrer les délais de paiement dans l'industrie de la construction. Plusieurs enseignements se dégagent de leurs expériences :

1. Il importe que le secteur public donne l'exemple, puisqu'il ne fait pas face aux mêmes enjeux de trésorerie que les entreprises privées et qu'il dispose des moyens nécessaires pour faire respecter les règles du jeu qu'il a lui-même édictées;
2. Les dispositions légales visant à réduire les délais et les retards de paiement ne suffisent pas en elles-mêmes à atteindre l'objectif recherché, parce qu'elles ne considèrent pas d'autres phénomènes importants à l'origine du problème;
3. Les lois ne sont efficaces que si elles sont utilisées et que si ceux qui ont été désignés pour les utiliser en ont la capacité;
4. Les législations tendent à instituer des droits en situation de retard de paiement plutôt qu'à décourager – et donc prévenir – de telles situations.

Dans ce contexte, le contenu du rapport sera utilisé par le Front commun pour l'aider dans sa démarche de faire adopter une loi sur les paiements rapides dans l'industrie de la construction au Québec. Cette première édition du rapport a permis d'identifier, de qualifier et de quantifier les impacts découlant des retards de paiements dans l'industrie. Au cours des prochains mois, une ébauche de projet de loi sera élaborée par le Front commun, en collaboration avec une firme d'avocats. Le rapport sera mis à jour à ce moment afin de quantifier l'impact positif qu'aurait l'application de cette loi sur l'industrie au Québec.

2. Méthodologie

2.1 Plan du rapport

Le plan de rapport est le suivant :

Section	Travail effectué
3. Problématique	Le problème des délais de paiement dans l'industrie de la construction est présenté.
4. Autres juridictions	Les résultats d'une recherche sur les lois régissant les paiements ailleurs dans le monde sont présentés; les États-Unis, l'Union européenne et l'Australie proposent les lois et les normes les plus avancées. Cette recherche a permis de noter certaines leçons et pratiques qui seraient utiles aux décideurs québécois.
5. Industrie de la construction	Un portrait de l'industrie de la construction au Québec est présenté, de son fonctionnement général à ses particularités.
6. Causes des délais de paiement	Les principales causes des délais de paiement sont présentées.
7. Impacts des délais de paiement	Les principaux impacts des délais de paiement sont présentés dans cette section. De plus, un modèle d'évaluation des impacts a été développé afin de chiffrer l'influence d'un certain nombre d'impacts sur l'économie de la province.
8. Conclusion	Une synthèse des recherches et des analyses sont présentées.

2.2 Démarche

Pour réaliser cette étude, les étapes suivantes ont été effectuées :

- Effectuer des recherches;
- Rencontrer en entrevue des intervenants de l'industrie;
- Effectuer un sondage Internet;
- Développer un modèle d'impact économique.

2.2.1 Entrevues

Six intervenants de l'industrie ont été rencontrés dans le cadre de l'étude : une firme de professionnels (architectes) et cinq entrepreneurs. Deux d'entre eux sont des entrepreneurs généraux, tandis que les trois autres sont des entrepreneurs spécialisés. En plus de représenter plusieurs domaines de la construction (commercial, institutionnel, etc.), ces intervenants travaillent tant pour des donneurs d'ouvrage publics que pour des donneurs d'ouvrage privés et exercent leurs activités dans plusieurs régions de la province.

Quant aux entrevues, elles ont permis de recueillir de l'information sur les causes et les impacts des délais de paiement. Ces informations ont permis de supporter la préparation d'un sondage Internet adapté à la réalité.

2.2.2 Sondage Internet

Un sondage a été effectué auprès des entreprises membres du Front commun dans le but de pouvoir quantifier les impacts des délais de paiement. Dans un second temps, le sondage a permis de mieux saisir les causes et les impacts des délais de paiement. Afin de rejoindre le plus grand nombre d'entrepreneurs possible, le sondage a été le moyen privilégié.

Le sondage a été préparé en se basant sur les connaissances de l'équipe de travail de l'industrie de la construction, sur les entrevues menées auprès des intervenants de l'industrie ainsi que sur la collaboration des associations faisant partie du Front commun.

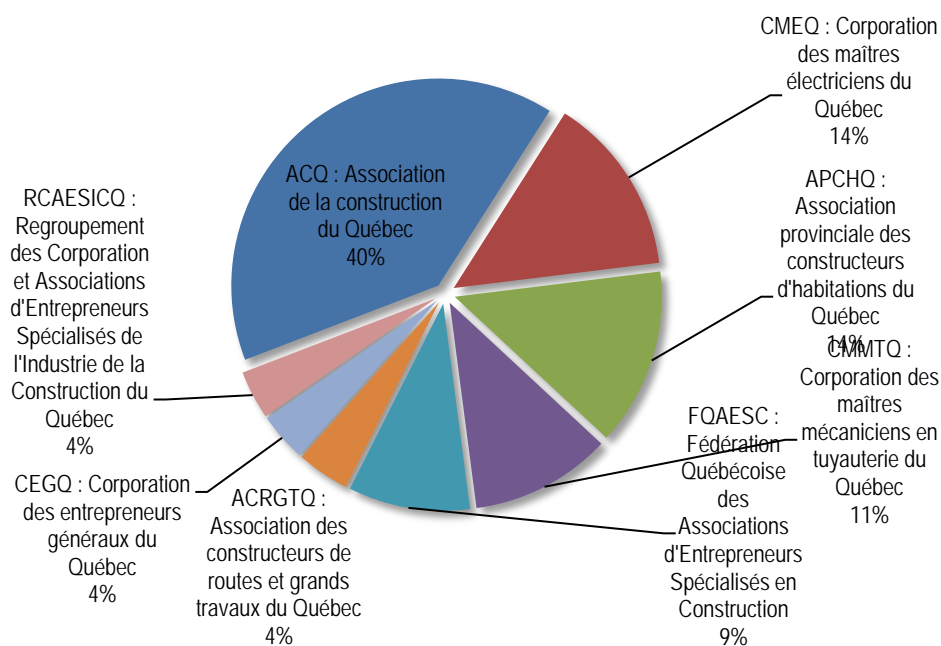
2.3 Méthodologie du sondage

Le sondage a été mis en ligne entre le 24 mars et le 17 avril, pendant environ trois semaines. Au total, 736 entreprises l'ont complété.

2.4 Présentation des répondants

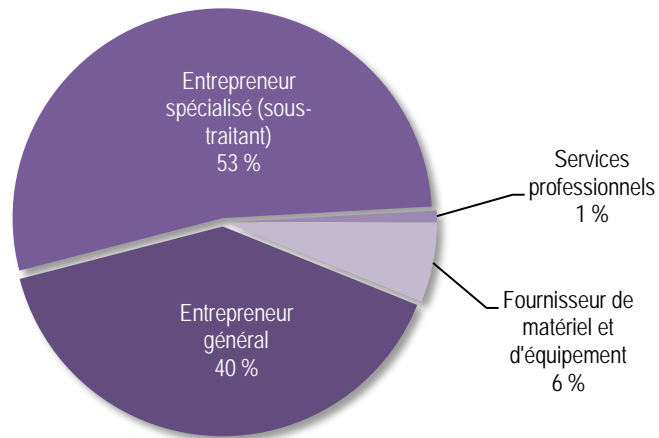
La Figure 1 présente la répartition des répondants au sein de leur association. L'Association de la construction du Québec représente 40 % des répondants. Quatre associations représentent près de 80 % des répondants : l'Association de la construction du Québec (ACQ), la Corporation des maîtres électriciens du Québec (CMEQ), l'Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec (APCHQ) et la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec (CMMTQ).

Figure 1 : Répartition des répondants selon leur association d'appartenance (n = 1 262)



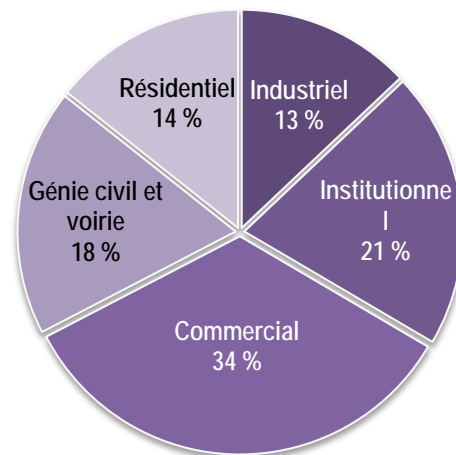
Dans la Figure 2, on s'aperçoit que la grande majorité des répondants, en termes de chiffre d'affaires, sont des entrepreneurs généraux et spécialisés. D'ailleurs, la répartition des répondants est relativement bien équilibrée entre ces deux types d'entrepreneurs.

Figure 2 : Répartition des répondants par type d'entreprise (selon le chiffre d'affaires total)



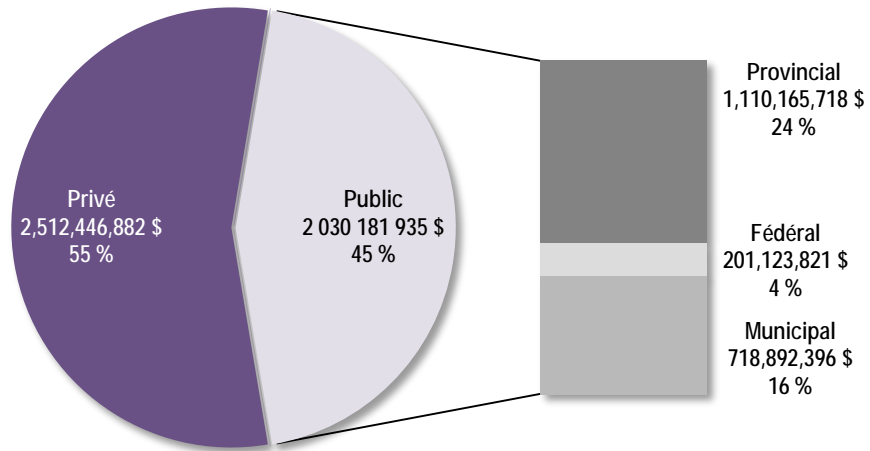
La Figure 3 montre que les répondants sont relativement bien répartis parmi les cinq secteurs d'activités. Le secteur commercial représente près du tiers des répondants, puis le reste des répondants est réparti de façon presque égale entre les autres secteurs.

Figure 3 : Répartition des répondants par secteur d'activités (selon le chiffre d'affaires total)



Le chiffre d'affaires des répondants est réalisé avec des donneurs d'ouvrage privés dans un peu plus de la moitié du temps (55 %) et le reste, avec des donneurs d'ouvrage publics (voir la Figure 4).

Figure 4 : Répartition des répondants par donneur d'ouvrage (selon le chiffre d'affaires)



3. Problématique

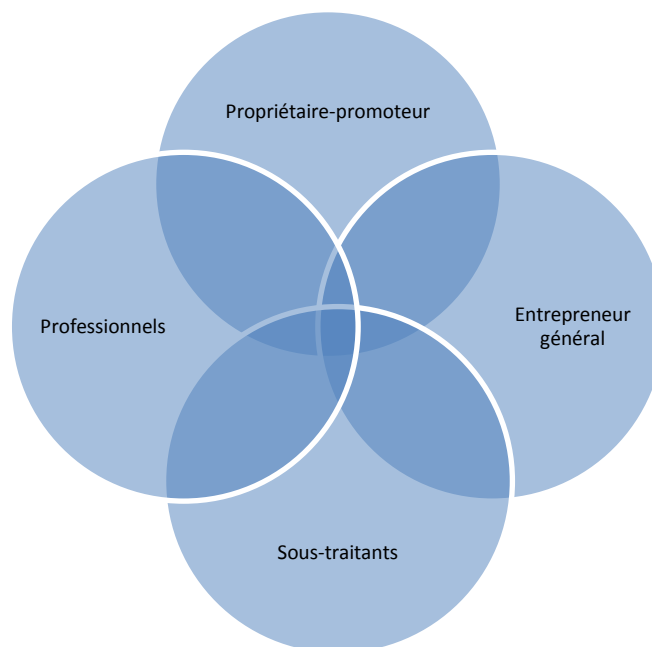
L'industrie de la construction est une industrie où collaborent divers intervenants sur un chantier donné (voir la Figure 5). Cette multiplication d'intervenants est une réalité qui a une incidence importante sur la fluidité des paiements. Un retard causé par un intervenant causera des retards aux autres intervenants. Les liquidités permettent aux entrepreneurs de survivre; tout impact négatif sur les liquidités a une conséquence néfaste sur les entrepreneurs.

3.1 Un nombre important d'intervenants

Les fonds passent du propriétaire-promoteur à l'entrepreneur général, puis aux divers sous-traitants et aux sous-sous-traitants, selon la progression satisfaisante du projet. Cette progression satisfaisante (ou l'achèvement des travaux) est confirmée par un responsable de la certification des paiements, qui est habituellement (mais pas toujours) l'architecte engagé par le propriétaire-promoteur. Certains propriétaires-promoteurs peuvent aussi engager un gestionnaire de projet, qui aura également un rôle à jouer dans l'autorisation ou l'émission des paiements.

Le problème avec le système de paiements est qu'il est fortement vulnérable aux blocages. Lorsqu'une partie de la structure des paiements retient ou retarde un paiement, cela bloque le flux des fonds vers tous les niveaux inférieurs de la pyramide. Ainsi, l'entrepreneur général, les sous-traitants et les sous-sous-traitants sont exposés à des retards imprévus dans la réception des paiements, même si leur travail s'est révélé pleinement satisfaisant. Dans la plupart des cas, aucun intérêt n'est versé sur les paiements en retard. Pour aggraver le problème, dans plusieurs cas, les entrepreneurs spécialisés sont tenus par contrat de continuer à travailler, même lorsque les paiements qui leur sont dus ont été reportés.

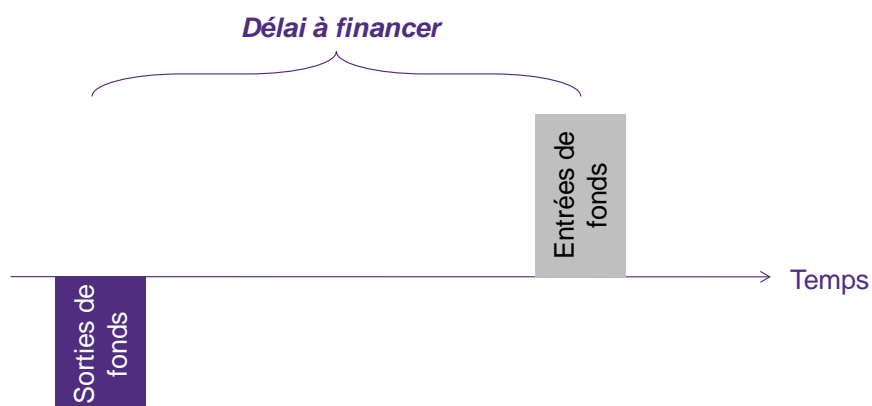
Figure 5 : Collaboration sur un chantier



Le cercle vicieux des liquidités

Les liquidités sont au cœur des opérations de l'entreprise. La rentabilité est essentielle, mais il faut que celle-ci se transforme en liquidités (entrées de fonds) afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cela passe par la gestion des entrées et des sorties de fonds. La Figure 6 résume le délai entre les entrées et les sorties de fonds d'une entreprise dans l'industrie de la construction.

Figure 6 : Délai à financer



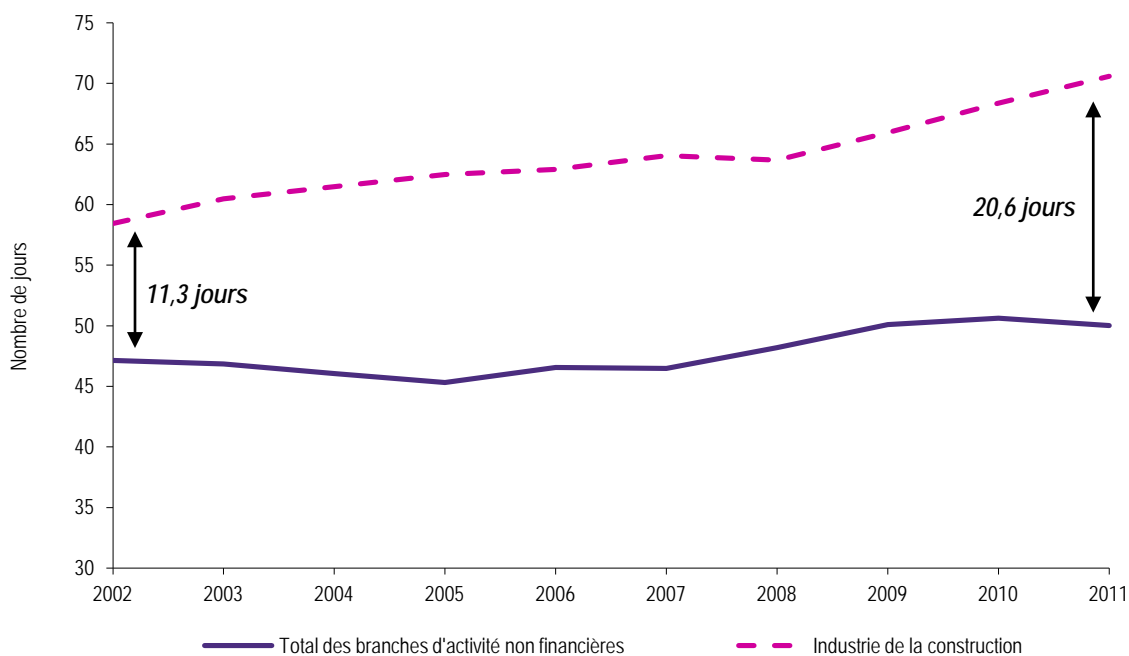
Une entreprise a des décaissements, tels que les salaires des employés et la TPS/TVQ, qu'elle n'a pas le choix de payer à délais fixés. De plus, certains autres achats de biens et services peuvent entraîner des sorties de fonds dans des délais courts (ex. : dépôts et paiements sur réception pour certains achats de matériaux). Le délai d'encaissement des comptes à recevoir oblige l'entreprise à financer des sommes importantes durant cette période.

Le risque que les paiements soient retardés place les entrepreneurs dans un cercle vicieux dans la gestion de leurs liquidités. Le revenu des entrepreneurs peut faire l'objet de retards imprévisibles, alors qu'ils subissent des pressions sur la gestion de leurs coûts. Ces coûts sont payables tous les mois à l'Agence du revenu du Canada, à la Commission de la construction du Québec (CCQ) et à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), toutes les semaines, dans le cas des salaires, et sur-le-champ, ou à brève échéance, en ce qui concerne les paiements aux fournisseurs d'équipement et de matériaux¹.

Le délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir ne fait qu'augmenter dans l'industrie de la construction au Canada. Comme le montre la Figure 7, l'écart entre le délai moyen pour l'industrie de la construction et celui du total des branches d'activité non financières a presque doublé au cours de la dernière décennie, passant de 11,3 jours d'écart en 2002 à 20,6 jours en 2011.

¹ Bien que certains fournisseurs d'équipement et de matériaux puissent exiger un paiement immédiat ou rapide, nombre de fournisseurs de taille plus modeste sont exposés au risque de paiements en retard, comme le sont les entrepreneurs.)

Figure 7 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, Canada, 2002-2011



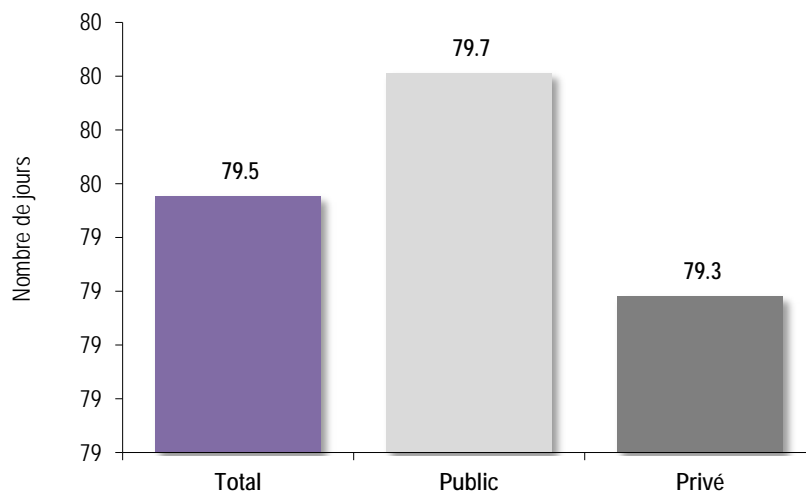
Sources : Statistique Canada. Tableau 180-0003 – Statistiques financières et fiscales des entreprises, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), 2011. Consulté le 7 mars 2014.

Compilation et analyse de Raymond Chabot Grant Thornton.

Délai moyen de recouvrement : $365 \text{ jours} \div (\text{ventes de biens et de services} \div \text{comptes débiteurs et revenu couru})$

Le délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir selon le sondage est de 79,5 jours (voir la Figure 8). Le délai pour les contrats publics est à peu près le même que celui observé pour les contrats privés; dans les deux cas, le délai demeure élevé (environ 80 jours).

Figure 8 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



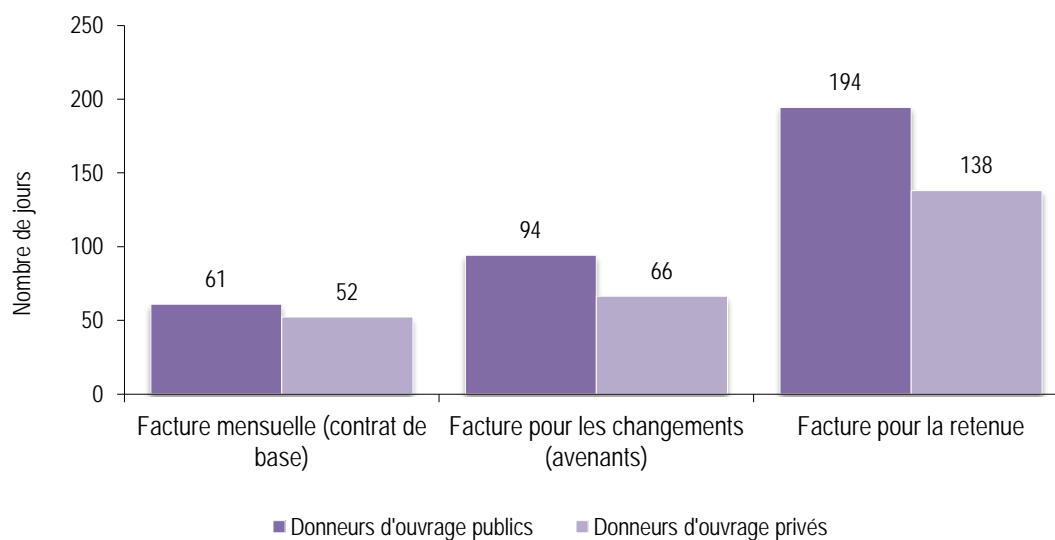
Note : Délai moyen de recouvrement = $\text{comptes à recevoir} \div \text{chiffre d'affaires} \times 365 \text{ jours}$

Aux fins de ce calcul, nous avons uniquement considéré le chiffre d'affaires des répondants ayant inscrit leurs comptes à recevoir.

La Figure 9 montre que le délai de paiement est plus important chez les donneurs d'ouvrage publics que chez les donneurs d'ouvrage privés :

- Dans le cas de la facturation mensuelle, le marché public paie en moyenne neuf jours plus tard que le marché privé.
- En ce qui concerne les contrats publics, on paie les avenants 28 jours plus tard que pour les contrats privés; cela prend 42 % plus de temps.
- La retenue est libérée en moyenne 56 jours plus tard pour les contrats publics que pour les contrats privés, soit un délai supérieur de 41 %.

Figure 9 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché



Il est à noter que les résultats de la Figure 9 diffèrent de ceux de la Figure 8. Les résultats de la Figure 8 sont basés sur le ratio de rotation des comptes à recevoir (comptes à recevoir ÷ chiffre d'affaires × 365 jours), alors que ceux de la Figure 9 sont une estimation du délai moyen selon les répondants du sondage.

Le risque lié aux paiements en retard est distinct du risque de défaut de paiement

Les paiements en retard, et non les défauts de paiement, constituent le nœud du problème du système de paiements de l'industrie de la construction. Le défaut de paiement est un risque complètement différent. Le système de cautionnement, d'hypothèques légales et les retenues connexes constituent une mesure de protection contre le risque de défaut de paiement. Cela dit, les hypothèques légales sont contraignantes, onéreuses et longues à exécuter.² Par conséquent, elles ont peu d'utilité d'un point de vue pratique pour régler le problème des paiements reportés. Si chaque report de paiement devait donner naissance à une hypothèque légale, le système de la

² La protonotaire Carol A. Albert, de la Cour supérieure de justice, a fait le commentaire suivant : [traduction libre] « Dès que vous mentionnez l'expression "privilège dans le domaine de la construction", la plupart des avocats se mettent à grincer des dents. Ils soutiennent que cette notion est trop compliquée. » Carol A. Albert (protonotaire), Cour supérieure de justice, compte rendu de la 3^e édition de l'un des ouvrages juridiques de référence sur ces questions – Kirsh and Alter, *A Guide to Construction Liens in Ontario*, 28 septembre 2001, peut être consulté à www.cccl.org/articles/Book.review.Kirsh.3rd.ed.CL%20in%20Ont.Sept.2011.pdf.

construction serait embourbé dans des procédures de revendication des hypothèques légales. Les propriétaires-promoteurs pourraient voir leur bien grevé par des hypothèques légales au moment même où ils auraient besoin d'un actif libre à d'autres fins commerciales. Comme le mentionne un chercheur dans son compte rendu, [traduction libre] « le problème de fond avec le privilège [hypothèque légale] du constructeur est qu'il s'agit d'une procédure lente et trop compliquée. Dans une industrie qui dépend des paiements rapides pour que les parties demeurent solvables, les retards occasionnés par la procédure de privilège [hypothèque légale] ont le potentiel, selon certaines personnes, de compromettre la réalisation de projets de construction en entier. »³

³ Baas, Susan Catherine, « Protecting New Zealand Construction Subcontractors » (November 2001), thèse soumise afin de satisfaire une partie des exigences liées à l'obtention de la maîtrise en droit à la Faculté des études supérieures de l'Université de la Colombie-Britannique, pp. 48-49.

4. Autres juridictions

La problématique des paiements tardifs dans les transactions commerciales a été largement documentée dans le monde au cours des 30 dernières années, tant du point de vue des causes et des impacts que de celui des mesures possibles – légales, réglementaires ou autres – pour y remédier. Le plus souvent, cette problématique est étudiée dans le cadre de stratégies de relance économique axées sur la stimulation du secteur de petites et moyennes entreprises, stratégies qui peuvent être globales ou qui peuvent cibler certains secteurs spécifiques, tels que celui de la construction. Elle est également abordée, en Europe notamment, dans le but de stimuler les relations commerciales entre les pays membres de l'Union européenne (UE) en nivelant « les règles du jeu » relatives aux délais et aux retards de paiement. Dans de nombreux pays, les délais de paiement et les écarts par rapport aux délais prescrits font désormais l'objet d'un monitoring périodique et systématique par les gouvernements ou des groupes privés.⁴ La plupart des pays développés comparables au Canada, tels que les pays membres de l'UE et du Commonwealth, ou encore les États-Unis, ont décidé d'encadrer juridiquement les délais et les retards de paiement et mis en place des politiques publiques à cet effet. En Ontario, l'avenir du Projet de loi 69 « Prompt Payment Act », introduit en 2013, a été remis en question; la législation proposée a fait l'objet de plusieurs critiques de la part de donneurs d'ouvrage publics et de grandes compagnies de construction.

Dans cette section, un portrait sélectif des expériences de différentes juridictions en matière de lutte aux retards de paiement est présenté afin de dégager des tendances quant à l'évolution des approches et des mesures concrètes privilégiées et des enseignements quant à leur pertinence et à leur efficacité.

4.1 L'ampleur du problème

La plupart des pays qui ont adopté des lois sur les paiements rapides connaissent toujours des difficultés importantes à ce sujet. Les exemples suivants illustrent l'ampleur du problème :

- En Europe, les retards de paiement engendrent une diminution majeure de la trésorerie des petites et moyennes entreprises (PME). Globalement, la crise et ses multiples effets de second tour auraient contribué à ce que les retards de paiement continuent à progresser au cours des dernières années pour atteindre le montant record de 340 milliards d'euros en 2012, soit plus du double du budget total de l'Union européenne. Près de 57 % des entreprises en Europe indiquent avoir des problèmes de liquidités en raison des retards de paiement⁵.
- Dans presque tous les pays européens, les analyses des délais de paiement révèlent des disparités importantes entre les secteurs d'activités, ceux de la construction et ceux des services informatiques présentant les délais les plus importants (respectivement 91 et 76 jours en moyenne). Cette situation s'explique par l'important pouvoir de négociation des grands clients qui sont en mesure d'imposer leurs délais aux acteurs du secteur⁶.

⁴ Le gouvernement français a même créé un Observatoire des délais de paiement qui produit chaque année un rapport exhaustif sur l'évolution des pratiques de paiement entre clients (publics et privés) et fournisseurs.

⁵ Site de Finyear, *L'augmentation des retards de paiement coûte 340 milliards d'euros à l'économie de l'UE*, http://www.finyear.com/L-augmentation-des-retards-de-paiement-coute-340-milliards-d-euros-a-l-economie-de-l-UE_a27187.html.

⁶ Idem

- Aujourd'hui, trois groupes distincts sont observés en Europe : les « bons élèves », qui ont des délais de paiement moyens largement inférieurs à 60 jours (ex. : Allemagne et Pologne); les « élèves moyens » qui se rapprochent depuis quelques années de la cible de 60 jours (ex. : France et Belgique); et les « retardataires », bien au-dessus de cette cible (pays du sud de l'Europe, tels que l'Italie, le Portugal et l'Espagne aux prises avec de graves problèmes économiques structurels)⁷.
- En France, 2 % du chiffre d'affaires total a été perdu en 2013 en raison des retards de paiement. Cette année-là, la durée moyenne de paiement était de 55 jours pour les transactions entre les entreprises et de 60 jours pour celles entre les pouvoirs publics et les entreprises privées. Le respect des délais procurerait un supplément de liquidités pour les petites et moyennes entreprises (PME) de l'ordre de 13,4 milliards d'euros. De plus, il a été estimé qu'à partir de 30 jours de retard dans les paiements au-delà du terme convenu contractuellement, la probabilité de faillite est multipliée par 6⁸.
- Au Royaume-Uni, le délai moyen de paiement au-delà des délais convenus (*Days Beyond Terms – DBT*) était de 25 jours en 2012, et ce délai a largement empiré depuis 2008. Cette année-là, près de 94 % des entreprises ont dû faire face à des paiements tardifs. La dette nationale liée à des retards de paiement s'élevait alors à plus de 30 milliards de livres et représentait une moyenne de 31 000 livres par entreprise⁹.
- En Australie, le délai moyen de paiement des entreprises privées était de 53 jours en 2012. Cela représentait une somme annuelle de 19 milliards de dollars dont ne pouvaient disposer les entreprises privées au-delà du délai de paiement de 30 jours. Aucune amélioration n'a été notée depuis 2008. En comparaison, au cours de la même période, les délais de paiement étaient systématiquement inférieurs d'environ 10 jours en Nouvelle-Zélande ce qui suggère une culture de paiement différente¹⁰.

4.2 Les principales mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne

Deux directives ont été adoptées par l'UE concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales. Ces directives proposent l'arsenal typique de mesures légales de lutte contre les paiements tardifs que l'on trouve dans les législations de divers pays (ex. : États-Unis, Australie et Nouvelle-Zélande), et tous les États membres de l'UE sont tenus de les transposer dans leur législation¹¹. Elles reflètent une préoccupation croissante à l'égard des délais et des retards de paiement, considérés comme une cause importante d'insolvabilité, de productivité sous-optimale et de pertes d'emplois dans le secteur des PME. De plus, les écarts entre les États membres de l'UE en matière de pratiques de paiement sont perçus comme un obstacle à la croissance du marché commun européen.

La première directive, adoptée en 2000, avait pour objectif principal d'octroyer le droit pour le créancier d'exiger des intérêts, à un taux d'intérêt statutaire, lorsque le paiement intervenait dans un délai supérieur à 30 jours (sauf si les parties avaient convenu mutuellement d'un délai plus long ou d'un taux d'intérêt différent par contrat).

⁷ Euler Hermes, *Analyse et prévision réalisées sur un groupe de 7 pays*, juin 2012.

⁸ Altare, *Les comportements de paiement des entreprises en France et en Europe*, 2^e trimestre 2013.

⁹ <http://press.experian.com/United-Kingdom/Press-Release/prompt-payment-code.aspx>. Consulté le 1^{er} avril 2012.

¹⁰ Australian Government. Department of Industry, Innovation, Climate Change, Science, Research and Tertiary Education. Australian Prompt Payment Protocol Discussion Paper. July 2013.

¹¹ Les États membres peuvent toutefois converser ou mettre en œuvre des lois et des réglementations encore plus favorables aux créanciers.

La seconde directive qui date de 2011 visait à resserrer davantage l'encadrement juridique des délais de paiement de plusieurs façons :

- En augmentant légèrement le taux d'intérêt légal pour le retard de paiement;
- En instaurant un délai de règlement de 30 jours pour le secteur public et de 60 jours pour le secteur privé (à moins, dans ce dernier cas, que les parties n'en aient convenu autrement par contrat);
- En introduisant une compensation minimale de 40 euros à titre d'indemnisation pour les frais de recouvrement pouvant être réclamés automatiquement;
- En supprimant toute obligation de notification préalable au débiteur pour la facturation d'intérêts pour le retard de paiement;
- En exigeant des États membres qu'ils encouragent l'adoption de codes de conduite pour favoriser les paiements rapides;
- En rendant ces dispositions facultatives pour les entreprises (qui acquièrent des droits sans être obligées d'en disposer), mais obligatoires pour les pouvoirs publics.

4.3 L'impact des mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne

Les délais et les retards de paiement sont conditionnés par un certain nombre de facteurs en dehors des effets possibles des lois, dont l'évolution des cycles économiques, les conditions culturelles et légales propres à chaque juridiction, les développements dans l'industrie des services financiers et d'autres aspects des politiques fiscales et économiques. Cela explique la difficulté de démontrer un lien de cause à effet manifeste entre l'adoption de lois sur les paiements rapides et la diminution des délais et des retards de paiement. Cette situation contribue à perpétuer la controverse qui oppose l'efficacité relative des mesures juridiques de lutte contre les délais et les retards de paiement à d'autres types de mesures. Chose certaine, les législations sur les délais de paiement auront forcé, partout où elles ont été adoptées ou considérées, le débat public sur la question, et ce faisant, elles ont contribué à faire reconnaître le caractère abusif et néfaste de pratiques de paiement jusque-là perçues comme légitimes et normales.

Les analyses de l'impact du renforcement du cadre légal des paiements interentreprises et entre agences publiques et entreprises affichent des résultats mitigés :

- En 2006, une importante étude menée pour le compte de la Commission européenne¹² concluait que la directive de 2000, adoptée par l'UE, avait contribué à stopper l'augmentation des retards de paiement, et dans certains pays même à les diminuer, mais qu'elle ne semblait pas avoir eu d'effet sur les délais de paiement. L'impact de la directive aurait été plus manifeste dans les pays où aucune loi ne régissait jusqu'alors les retards et les délais de paiement, tels que l'Espagne, le Portugal ou encore l'Italie, que dans ceux qui avaient déjà mis en œuvre de telles lois, comme l'Allemagne et le Royaume-Uni;

¹² Albert, Jean, *Étude sur l'efficacité de la législation européenne en matière de lutte contre les retards de paiement*, décembre 2006.

- Des études plus récentes révèlent que les effets des mesures législatives s'apprécient surtout à long terme. Ainsi, parmi les pays européens, ce sont ceux qui ont adopté les premiers de telles mesures qui affichent aujourd'hui les meilleurs résultats¹³;
- La France, en particulier, est souvent citée comme un exemple probant de l'efficacité potentielle d'un encadrement juridique musclé des délais de paiement. Les délais de paiement auraient en effet reculé d'année en année depuis 2006 et surtout depuis l'adoption de la *Loi de modernisation de l'économie* (LME) en 2009^{14,15}.

4.4 Les Prompt Payment Acts (PPAs) aux États-Unis

4.4.1 Contrats publics

Les *Prompt Payment Acts* (PPAs) ont été adoptés en 1982, puis amendés en 1988 afin d'inclure des dispositions propres aux contrats dans le secteur de la construction.

Cette loi prévoit les dispositions suivantes pour réduire les délais de paiement dans les contrats fédéraux :

- L'obligation pour les agences fédérales de payer de l'intérêt sur tout paiement qui n'a pas été réglé dans les délais spécifiés au contrat ou dans les 30 jours suivant la réception d'une facture en bonne et due forme en l'absence d'un délai spécifié au contrat;
- L'autorisation pour le donneur d'ouvrage public d'appliquer un escompte uniquement sur les paiements effectués avant la date limite applicable à un escompte;
- Dans le cas des contrats de construction, l'obligation (depuis les amendements à la loi de 1988) de l'entrepreneur général de : a) payer ses sous-traitants pour toute « performance satisfaisante » dans un délai de sept jours suivant la réception du dernier paiement reçu du donneur d'ouvrage public; b) payer des frais d'intérêts sur les montants payés au-delà de ce délai;
- L'obligation de l'entrepreneur général d'exiger que ces dispositions s'appliquent à tous les sous-traitants de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire aussi bien aux sous-traitants situés en haut de la pyramide qu'à ceux situés en bas;
- La possibilité pour les entrepreneurs et les sous-traitants de premier niveau d'appliquer une retenue (généralement de 10 %) sur les paiements progressifs à un sous-traitant sans subir de pénalités – cette retenue vise à les protéger contre une performance insatisfaisante d'ici la fin des travaux;
- La possibilité pour les donneurs d'ouvrage et les entrepreneurs de retenir un paiement ou une portion de paiement sans subir de pénalités, lorsque le créancier ne s'est pas conformé à ses obligations contractuelles. Alors, une notice doit être transmise à la fois au donneur d'ouvrage et au sous-traitant pour leur annoncer qu'il y aura une retenue et que le montant retenu ne peut excéder celui mentionné dans la notice;

¹³ Euler Hermes, *Analyse et prévision réalisées sur un groupe de 7 pays*, juin 2012.

¹⁴ Observatoire des délais de paiement. Rapport annuel 2013.

¹⁵ Servant, François, *La baisse des délais de paiement : une tendance moins affirmée en 2011*, dans *Bulletin de la Banque de France*, N° 190, 4^e trimestre 2012.

- L'obligation de l'entrepreneur général de certifier, dans ses factures, qu'il a réglé tous les paiements dus à ses sous-traitants en lien avec le paiement précédent reçu du donneur d'ouvrage public, à défaut de quoi il est susceptible d'être accusé de demande de paiement frauduleuse à l'égard du gouvernement;
- L'obligation de l'entrepreneur général de payer des frais d'intérêts sur tout montant reçu du donneur d'ouvrage public pour des travaux s'avérant non satisfaisants (en termes de qualité ou de délais de réalisation).

Le non-respect des dispositions de paiement par l'une des parties au contrat est considéré comme une rupture de contrat et entraîne la perte, pour la partie responsable, de tous ses droits contractuels. Depuis déjà une dizaine d'années, 49 des 50 États américains ont adopté des lois similaires aux *Prompt Payment Acts (PPAs)* pour régir les contrats publics.

4.4.2 Contrats privés

Quant aux contrats privés, de telles lois sont en place dans près de deux tiers des États américains. Ces lois s'appliquent généralement au secteur de la construction et leurs dispositions varient d'un État à l'autre. Elles ont en commun, sauf exception, les éléments suivants :

- Droit des entrepreneurs généraux à un paiement dans un délai variant entre 5 et 30 jours. Dans toutes les lois, ce délai est fracturé en une période de temps maximale pour l'approbation du paiement et une période pour le paiement lui-même;
- Si le donneur d'ouvrage ou l'entrepreneur général conteste une facture, il doit le faire par écrit, spécifier le montant contesté et régler la portion du paiement non contestée. Un délai de contestation est stipulé. Au-delà de ce délai, la facture est considérée comme acceptée et les retards de paiement sont considérés comme une rupture de contrat;
- Des délais de paiement sont fixés pour le donneur d'ouvrage ainsi que pour l'entrepreneur général, le délai accordé à ce dernier étant généralement plus court que celui donné au donneur d'ouvrage;
- Certains États ont élargi la portée des lois sur les paiements rapides afin d'encadrer les demandes de changement faites par un entrepreneur. La loi fixe un délai de réponse du donneur d'ouvrage à ces demandes, au-delà duquel la demande de changement est automatiquement intégrée au contrat.

En règle générale, les dispositions des lois s'appliquent implicitement à tout contrat signé entre les parties et limitent, par conséquent, leur pouvoir de déroger aux dispositions de la loi par voie de contrat. Toutefois, pour ce qui est du taux d'intérêt statutaire fixé par la loi, il s'applique généralement par défaut, en l'absence de contrat, mais les parties ont la possibilité de convenir contractuellement d'un taux différent (généralement inférieur) si elles le désirent.

De plus, ces lois ne s'appliquent généralement pas aux petits contrats et aux projets de construction résidentiels ou effectués sur la propriété occupée par le propriétaire.

De plus en plus, les contrats entre parties incluent des clauses selon lesquelles des dommages n'ont pas à être payés par le donneur d'ouvrage si les travaux accusent des retards pour diverses raisons. Ces clauses sont généralement tolérées par les États, même si elles sont proscrites par les lois sur les paiements rapides ou si elles sont autorisées uniquement pour des délais causés par des catastrophes naturelles en dehors du contrôle de la partie contractante ou encore pour des délais causés par la partie contractée.

4.5 Leçons apprises

D'importants délais et retards de paiement perdurent dans de nombreux pays qui ont adopté des lois sur les paiements rapides. Bien que l'expérience des pays européens, de l'Australie ou encore des États-Unis, ne soit pas concluante, plusieurs enseignements se dégagent :

1. *Il importe que le secteur public donne l'exemple, puisqu'il ne fait pas face aux mêmes enjeux de trésorerie que les entreprises privées et qu'il dispose des moyens nécessaires pour faire respecter les règles du jeu qu'il a lui-même édictées.*

Les gouvernements qui adoptent de bonnes pratiques de paiement sont en mesure d'imposer des pratiques comparables à leurs fournisseurs ainsi qu'aux fournisseurs de leurs fournisseurs. De plus, leurs bonnes pratiques leur confèrent la légitimité requise pour se faire d'actifs promoteurs d'un changement dans la culture de paiement qui prévaut dans les échanges commerciaux interentreprises. Or, les délais de paiement pratiqués par le secteur public dans une majorité de pays de l'UE demeurent supérieurs à ceux observés dans le secteur privé¹⁶.

Une amélioration importante de la performance du secteur public en matière de paiement est pourtant possible, comme en font foi certaines juridictions, par exemple au Royaume-Uni ou encore en Australie, où les retards de paiement sont désormais largement et principalement un problème relevant du secteur privé¹⁷. Au Royaume-Uni, les contrats types des agences publiques prévoient un délai de règlement de 30 jours, mais le gouvernement s'est donné comme objectif de régler 80 % des factures dans un délai de 5 jours. En Australie, le gouvernement s'est doté d'une politique d'approvisionnement auprès des petites entreprises particulièrement stricte, obligeant notamment les agences publiques à verser automatiquement des frais d'intérêts dès que leurs paiements sont réglés dans un délai supérieur à 30 jours¹⁸. L'application rigoureuse de cette politique, conjuguée à la publication de rapports de performance périodiques par le gouvernement, explique qu'en 2011-2012 plus de 96 % des factures émises par des petites entreprises étaient payées à l'intérieur du délai prescrit de 30 jours¹⁹.

2. *Les dispositions légales visant à réduire les délais et les retards de paiement ne suffisent pas en elles-mêmes à atteindre l'objectif recherché, parce qu'elles ne considèrent pas d'autres phénomènes importants à l'origine du problème.*

Les études démontrent que les créanciers ont une part de responsabilité importante dans le phénomène des délais et des retards de paiement et qu'une partie importante de la solution réside dans l'amélioration de la capacité de gestion des encours des PME. Ainsi, plusieurs pays ont entrepris de mettre en place des mesures visant à renforcer les capacités des PME ou simplement à mieux les soutenir sur le plan de la gestion de leurs encours. Ces mesures touchent des aspects, tels que la mise en place de processus rigoureux de gestion des encours, la production de factures conformes et rapides, la vérification du crédit des clients, la souscription à des assurances crédits, l'accès ou le développement à l'interne d'une expertise en matière de négociation de contrat, le soutien à l'acquisition et à la mise en œuvre de logiciels de gestion des encours, etc.

¹⁶ Résumé de l'analyse d'impact accompagnant la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, 8 avril 2009, SEC (2009).

¹⁷ Graydon Credit Risk Intelligence, *Research on Payment Culture*. April 2012.

¹⁸ Australian Government, *Procurement On-Time Payment Policy for Small Business*, February 2012. <http://www.finance.gov.au/publications/finance-circulars/2012/docs/fc2012-02.pdf>

¹⁹ Australian Government, *Australian Government Payments to Small Business. Performance Report*, 14th Survey – 1 July 2011 – 30 June 2012.

Les délais de paiement sont à la fois la cause et la conséquence des problèmes de liquidités vécus par les entreprises et sont exacerbés par un accès difficile au crédit « coût efficace ». Ainsi, de plus en plus de juridictions incluent, dans leurs stratégies de relance économique et de soutien aux PME, la mise en œuvre de mécanismes facilitant l'accès des petites entreprises à des crédits de trésorerie à un coût et à des conditions raisonnables. En France, par exemple, le gouvernement annonçait en 2013 le lancement d'un nouveau dispositif de garantie publique auprès des banques, soit des crédits de trésorerie accordés aux PME, qui constituent un fonds de 500 millions d'euros géré par Oséo²⁰. Ce fonds a comme objectif d'aider les entreprises à financer l'augmentation de leurs besoins en fonds de roulement face à des délais de paiement qui restent longs et à un resserrement du crédit à court terme.

Un autre facteur important à l'origine des retards de paiement, particulièrement dans le secteur public, a trait à la lourdeur et à l'inefficacité des processus administratifs des débiteurs. Dans de nombreux contextes et de nombreux pays, les retards de paiement sont le résultat de procédures lentes standardisées, de processus de prise de décision anonymes et d'une relative opacité plus que d'une volonté délibérée. Réduire les retards de paiement implique alors d'importants efforts d'optimisation des processus administratifs et de rationalisation des structures organisationnelles. Ces réformes administratives impliquent, le cas échéant, l'introduction des technologies novatrices, telles que les systèmes de paiements électroniques, permettant d'accélérer et d'améliorer l'efficacité des processus de facturation et de transfert de fonds.

3. Les lois ne sont efficaces que si elles sont utilisées et que si ceux qui ont été désignés pour les utiliser en ont la capacité.

L'enchâssement dans la loi du droit des créanciers de réclamer des intérêts ou une indemnisation pour frais de recouvrement en cas de retard de paiement ne garantit pas que ce droit soit exercé. Les sondages démontrent que dans de nombreux pays, les entreprises créancières demeurent, même après l'adoption de lois, fortement réticentes à se prévaloir de leur droit à réclamer des intérêts ou une compensation pour les frais de recouvrement qu'elles ont engagés à la suite de paiements tardifs, la principale raison étant qu'elles ne souhaitent pas entrer en conflit avec leurs clients et risquer de les perdre, en particulier pour de faibles montants. Mais il existe une multiplicité d'autres raisons. De plus, les PME ne croient pas toujours qu'elles seront en mesure d'obtenir gain de cause si elles entament une poursuite devant les tribunaux, et ce, dans un délai acceptable et à un coût raisonnable. Aussi, elles ne sont pas toujours au fait de leurs droits et des instruments à leur disposition pour les faire respecter. Ainsi, l'efficacité des dispositions légales dépend, dans une large mesure, des efforts déployés en parallèle pour aborder ces enjeux.

De nombreux États membres de l'UE ont adopté, parallèlement aux législations sur les paiements rapides, de nouvelles procédures judiciaires permettant un règlement plus rapide, moins coûteux et plus efficace des poursuites entamées par des créanciers en lien avec des pratiques de paiement non conformes à la loi ou « abusives ».

²⁰ Oséo est une entreprise privée avec délégation de service public, qui finance les PME françaises pour l'emploi et la croissance.

4. Les législations tendent à instituer des droits en situation de retard de paiement plutôt qu'à décourager – et donc à prévenir – de telles situations.

En effet, force est de constater qu'il demeure souvent avantageux pour les débiteurs de payer en retard, quitte à subir le cas échéant les pénalités prévues par la loi, que de payer à temps. Pour certains, cette situation est attribuable au fait que les lois ne sont pas suffisamment musclées pour avoir un tel effet. À cet égard, la directive de 2011 de l'UE pourrait l'être davantage, notamment en :

- imposant une amende automatique ou d'autres formes de sanctions aux débiteurs qui dépassent les délais de paiement légaux ou convenus par voie contractuelle;
- créant une obligation absolue de paiement dans un délai de 60 jours pour les entreprises privées plutôt qu'en permettant qu'elles puissent convenir d'un délai plus long, pourvu que ce délai ne constitue pas une « injustice flagrante » (une notion qui, au demeurant, reste floue dans la plupart des législations)²¹;
- supprimant la possibilité d'un délai additionnel de 30 jours pour la vérification et l'acceptation des travaux²²;
- précisant les motifs justifiant la contestation d'une facture, l'absence d'une telle précision permettant aux débiteurs d'en faire une stratégie pour retarder les paiements;
- proposant des modalités de résolution de différends afin d'assurer un règlement rapide, efficace et peu coûteux;
- imposant des paiements progressifs.

Pour d'autres, la prévention des retards de paiement passe plutôt par une stratégie combinant des mesures à la fois punitives et incitatives, les lois constituant essentiellement une mesure punitive. Cette vision est à l'origine des codes de conduite (ou des chartes de bonnes pratiques) introduits dans les pays, tels que la France, le Royaume-Uni ou encore l'Australie.

Généralement, ces codes mettent l'accent sur : a) une compréhension claire et commune des termes des contrats pour les deux parties et une communication ouverte et fluide entre celles-ci en cours de mandat; b) l'adoption de mécanismes simples, efficaces et efficaces de résolution de conflits; c) la création et la promotion, aussi bien par le gouvernement que par les institutions financières et les associations d'entrepreneurs, d'un label de « bon payeur » conférant des bénéfices tangibles (ex. : avantage concurrentiel, meilleures conditions de crédit) aux entreprises qui adhèrent et se conforment aux codes. La participation volontaire des entreprises, la présence d'incitatifs positifs à la fois pour les grandes et les petites entreprises et la flexibilité des codes (moins normatifs que les lois) seraient leurs principaux atouts. L'adoption au Royaume-Uni en 2008 du « Prompt Payment Code » est souvent citée comme un exemple de réussite, dans la mesure où quatre ans plus tard²³ :

²¹ Sur ce point, la France a choisi d'aller au-delà de la directive en prévoyant dans sa législation un délai de paiement absolu et non négociable de 60 jours, et des amendes sévères (allant jusqu'à des sanctions administratives et de possibles poursuites criminelles) pour les contrevenants.

²² En France, un récent projet de loi stipule que le délai d'acceptation ou de vérification du bien ou de la prestation ne peut avoir pour effet ni d'augmenter la durée ni de décaler le point de départ du délai, qui reste déterminé par la date d'émission de la facture.

²³ Malgré ces résultats et bien qu'ayant servi de modèle pour d'autres pays, plusieurs considèrent que le « Prompt Payment Code » n'a pas donné les résultats escomptés, n'ayant pas réussi à empêcher de nombreux signataires d'étirer les périodes de paiement sur plus de 120 jours.

- Les signataires représentaient près de 60 % de la chaîne d'approvisionnement totale au pays et payaient en moyenne 12 jours plus rapidement;
- L'écart de paiement entre les grandes entreprises (plus de 1 000 employés) et les petites entreprises (jusqu'à 25 employés) signataires avait diminué de neuf jours;
- Les signataires payaient en moyenne cinq jours plus rapidement que les non-signataires²⁴.

Outre le recours aux lois et aux codes de conduite, de plus en plus de juridictions ont entrepris de suivre, de comparer et de rendre public le profil de paiement des entreprises, misant sur la puissance de l'information et la crainte d'une mauvaise image publique pour inciter les entreprises à améliorer leurs pratiques de paiement. Dans certains pays, les agences publiques et les entreprises sont tenues de faciliter la compilation de données sur leurs délais et leurs retards de paiement et fortement incitées à divulguer leur politique de paiement sur leur site Web ou d'une autre façon. Plusieurs États procèdent à des audits systématiques des organisations publiques afin de vérifier leur conformité aux politiques et aux règlements en vigueur sur les délais et les retards de paiement.

5. *Leçons à tirer du projet de loi ontarien*

Le Projet de loi 69 « Prompt Payment Act » avait franchi l'étape parlementaire, mais il a été stoppé au comité permanent; des modifications sont attendues avant que le projet de loi ne revienne devant le parlement ontarien. Les commentaires faits par les intervenants du milieu, notamment les donneurs d'ouvrage et les grandes entreprises de construction, peuvent servir d'inspiration pour une éventuelle réforme au Québec :

- Certains estiment qu'on aurait dû consulter une plus grande variété de parties prenantes avant d'introduire le projet de loi;
- L'interdiction de faire des retenues contractuelles jusqu'à ce que les travaux soient exécutés en bonne et due forme est un élément de désaccord pour d'autres;
- D'autres encore trouvent que les délais imposés sont trop courts pour permettre l'inspection des travaux avant d'effectuer le paiement.

²⁴ Experian, *Prompt Payment Code : Four years on UK's largest companies pay nine days faster*, Press Release.

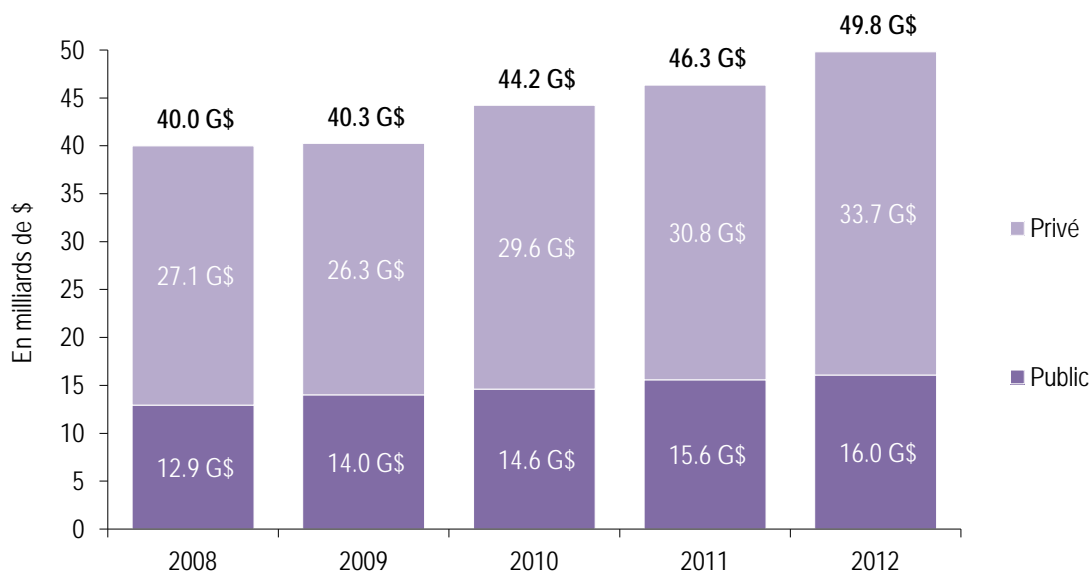
5. Industrie de la construction

Avec 165 millions d'heures travaillées et plus de 163 000 salariés répartis chez plus de 25 000 employeurs en 2012²⁵, l'industrie de la construction est sans contredit l'un des plus importants piliers économiques du Québec. Cette industrie qui compte un nombre élevé de petites entreprises (82 % ont cinq employés ou moins²⁶) fait appel à un grand nombre de métiers spécialisés. L'industrie est fortement réglementée par des organismes publics. Un aperçu de l'industrie de la construction au Québec est présenté dans les pages suivantes.

5.1 Survol de l'industrie de la construction québécoise

Le marché de la construction est évalué à près de 50 milliards de dollars en 2012 (voir la Figure 10). Une reprise des activités a été constatée depuis 2010 à la suite d'une stagnation en 2008-2009 (crise économique). La part du secteur public (gouvernements) est évaluée à près du tiers du marché (environ 32 %). La Figure 10 montre la répartition des dépenses d'immobilisations en construction seulement (en excluant la rénovation).

Figure 10 : Dépenses de construction, immobilisations et réparations, selon le secteur, Québec, 2008-2012



Sources : Statistique Canada. Tableau 029-0005 – Immobilisations et réparations, selon le secteur et la province. Consulté le 10 avril 2014.

Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

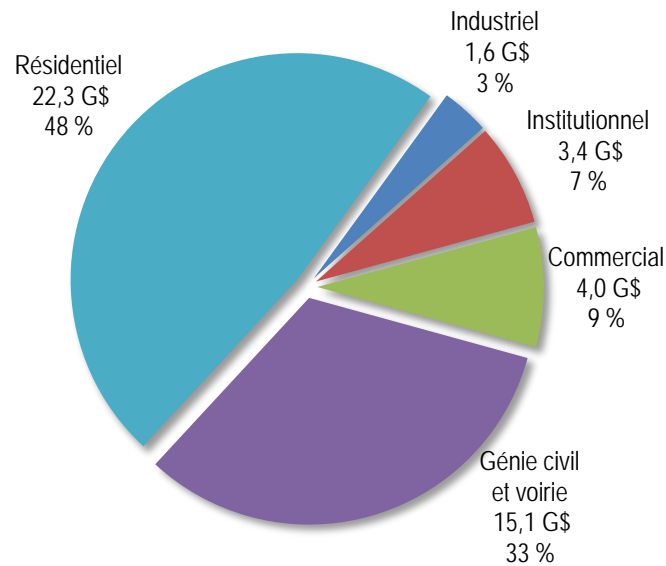
Le secteur public comprend : Services publics [22], Services d'enseignement [61], Soins de santé et assistance sociale [62] et Administrations publiques [91].

Le secteur résidentiel représente près de la moitié du marché total en 2011, suivi du secteur Génie civil et voirie qui représente un tiers du marché.

²⁵ Commission de la construction du Québec. *Statistiques annuelles de l'industrie de la construction*, 2012, mai 2013.

²⁶ Idem

Figure 11 : Dépenses d'immobilisations en construction, selon le type d'actif, Québec, 2011



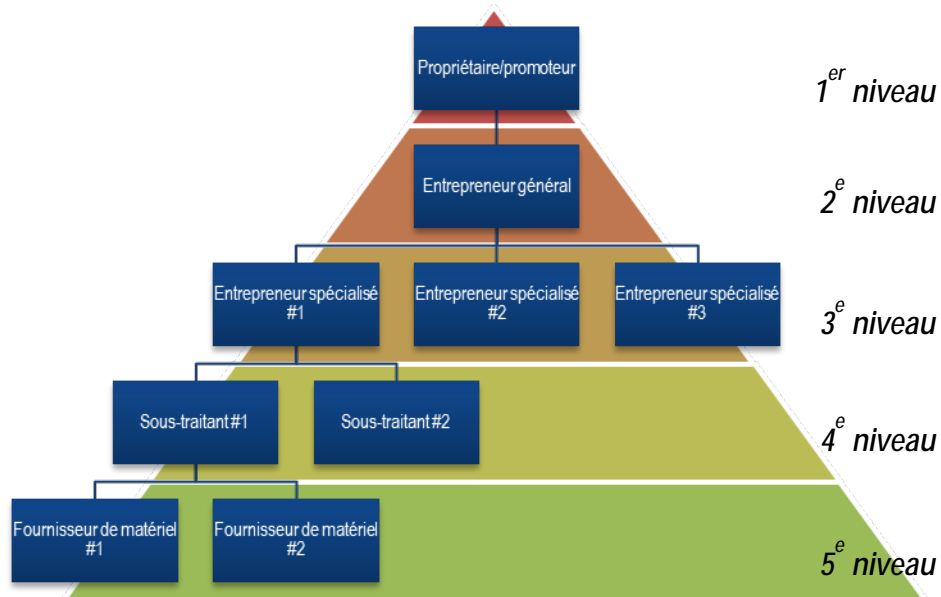
Sources : Statistique Canada. Tableau 029-0040 – Dépenses d'immobilisations en construction, selon le type d'actif. Consulté le 10 avril 2014.

Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

5.2 Fonctionnement général

La structure complexe de passation de contrats et de sous-traitance distingue l'industrie de la construction des autres industries. Dans l'industrie de la construction, la chaîne d'approvisionnement est une pyramide. La Figure 12 illustre la chaîne d'approvisionnement pour un projet de construction de grande envergure.

Figure 12 : Pyramide de l'industrie de la construction (exemple)



- Au sommet de la pyramide se trouve le propriétaire-promoteur. Dans le secteur privé, les projets sont financés au moyen d'une combinaison de fonds propres provenant d'investisseurs et d'un prêt à la construction accordée par une banque. Dans le secteur public, le gouvernement peut fournir tout le financement ou structurer le projet pour en faire un partenariat public-privé qui pourrait englober différents modèles de participation du secteur privé au financement.
- En fonction des dessins et des spécifications techniques établis par des architectes et des ingénieurs, le propriétaire-promoteur sélectionne un entrepreneur général qui réalisera les travaux de construction. Pour la plupart des projets, un prix fixe est déterminé, mais, dans certains cas, l'entrepreneur général agit seulement comme directeur de la construction sur une base de pourcentage.
- Le propriétaire-promoteur peut faire appel à un architecte pour gérer le projet ou engager un gestionnaire de projets spécialisés. Certains propriétaires-promoteurs assument eux-mêmes la gestion du projet.
- L'entrepreneur général sous-traite les services d'entrepreneurs spécialisés pour les différents segments du projet de construction, tels que l'excavation, le travail structurel, le bardage, la fenestration, la réalisation des installations électriques, mécaniques et des systèmes CVCA, la finition intérieure, etc. Chacun de ces entrepreneurs spécialisés (qui agit comme sous-traitant pour le compte de l'entrepreneur général) emploie des travailleurs directement. Habituellement, les entrepreneurs spécialisés achètent aussi les matériaux requis pour leur segment du projet de construction. En règle générale, les entrepreneurs spécialisés présentent une soumission pour des travaux sur la base d'un prix fixe.
- La pyramide peut comporter plusieurs niveaux lorsque des sous-traitants sous-traitent à leur tour les services d'autres entrepreneurs spécialisés qui deviennent alors des sous-sous-traitants, et ce processus peut se poursuivre aux niveaux inférieurs de la pyramide.

L'industrie de la construction est caractérisée par une quantité importante de petites entreprises ayant des spécialités différentes qui travaillent sur de nombreux projets. On estime que 82 % des entreprises dans l'industrie ont cinq salariés ou moins et que seulement 9 % des employeurs comptent plus de 10 salariés²⁷.

5.3 Particularités québécoises

L'industrie québécoise de la construction est probablement l'industrie la plus réglementée au Canada, voire en Amérique du Nord.

Une autre particularité de cette industrie au Québec est le principe de « responsabilité solidaire » (énoncé par l'article 54 de la Loi R-20). L'article 54 stipule que « le salaire dû par un sous-entrepreneur est une obligation solidaire entre ce sous-entrepreneur et l'entrepreneur avec qui il a contracté, et entre ce sous-entrepreneur, le sous-entrepreneur avec qui il a contracté, l'entrepreneur et tout sous-entrepreneur intermédiaire »²⁸. Tout entrepreneur général est donc garant des activités de la lignée complète de ses sous-traitants directs et indirects. À titre d'exemple, un employeur qui retient les services d'un entrepreneur pour un contrat peut être tenu de payer à la CSST la cotisation due par ce dernier. Pour être dégagé de cette responsabilité, l'employeur peut obtenir, à la fin d'un contrat, une attestation de conformité confirmant que l'entrepreneur a versé sa cotisation due à la CSST.

5.3.1 Commission de la construction du Québec

La Commission de la construction du Québec (CCQ), créée en 1987, est responsable de l'application de la *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (Loi R-20) qui encadre cette industrie. Son financement provient principalement d'un prélèvement sur la masse salariale effectué auprès de la main-d'œuvre et des employeurs de l'industrie de la construction.

La CCQ est un organisme qui, par sa raison d'être, offre de nombreux services aux clientèles qu'elle dessert : notamment en matière d'avantages sociaux, de régimes de retraite, d'assurances, de formation professionnelle, de gestion de la main-d'œuvre et dans l'application des conventions collectives de l'industrie de la construction.

5.3.2 La formation professionnelle

L'industrie de la construction au Québec s'est donnée des critères d'embauche de la main-d'œuvre auxquels les entreprises de construction doivent se conformer. Le principe fondamental demeure la compétence acquise par la formation ou l'expérience de travail. Pour pouvoir exécuter des travaux de construction au Québec, un employé doit détenir un certificat de compétences. Le certificat de compétences, délivré par la CCQ, confirme que son titulaire est qualifié (ou en cours d'apprentissage dans le cas d'un apprenti) pour exercer un métier (ou une tâche relevant d'une « occupation » qui ne relève pas de l'exercice d'un métier).

Tous les métiers de la construction et cinq occupations sont dotés d'un programme de formation qui répond aux besoins de l'industrie. Ces programmes permettent d'acquérir les compétences de base nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une occupation à l'apprenti qui est sur le point d'entrer sur le marché du travail. Les programmes

²⁷ Commission de la construction du Québec. Statistiques annuelles de l'industrie de la construction, 2012, mai 2013.

²⁸ Chapitre R-20, article 54. *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/R_20/R20.html. Consulté le 14 mars 2014.

d'études sont élaborés par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) conjointement avec les spécialistes des métiers et des occupations siégeant au sein de la CCQ.

De plus, il existe deux fonds de formation professionnelle : le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction et le Fonds de qualification.

Le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction est affecté à la promotion et au financement des activités de perfectionnement des salariés de l'industrie de la construction. Le fonds repose sur une contribution horaire de 0,20 \$, qui est versée par l'employeur, par le biais de son rapport mensuel. Il permet d'offrir des cours gratuitement aux travailleurs de la construction et de soutenir le service de formation aux entreprises. En effet, toute entreprise admissible peut former sa main-d'œuvre directement au sein de l'entreprise. Cette formation sur mesure est développée et organisée pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et de ses salariés.

Le Fonds de qualification est divisé en huit fonds de qualification. Chacun de ces fonds permet de rembourser les frais encourus lors d'un examen de qualification passé en vue d'obtenir un certificat de soudage délivré par le Bureau canadien de soudage ou par Emploi Québec. Pour ces métiers, la contribution horaire varie de 0,01 \$ à 0,05 \$ par heure travaillée par salarié.

5.3.3 Commission de la santé et de la sécurité du travail

La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. À cette fin, elle voit, notamment, à l'application de ces deux lois :

- la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), qui a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs;
- la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP), qui a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qui en découlent pour les travailleurs ainsi que la perception, auprès des employeurs, des sommes nécessaires pour financer le régime.

5.3.4 Régie du bâtiment du Québec

La Régie du bâtiment du Québec (RBQ) a pour mission de s'assurer de :

- la qualité des travaux et de la sécurité des bâtiments et des installations;
- la qualification professionnelle;
- l'intégrité des entrepreneurs et des constructeurs-propriétaires.

La RBQ remplit sa mission en adoptant par règlement des normes de construction, de sécurité et de qualification professionnelle.

5.3.5 La dénonciation de contrat et l'hypothèque légale

Un fournisseur ou un sous-traitant de l'entrepreneur général peut « dénoncer » au propriétaire (donneur d'ouvrage) l'existence d'un contrat de fourniture de matériaux ou de sous-traitance dans le cadre d'un projet où le propriétaire a un contrat uniquement avec un entrepreneur général. La dénonciation du contrat a pour but de permettre au propriétaire d'effectuer les retenues monétaires suffisantes (ou de s'assurer que l'entrepreneur général a placé les montants en fiducie) pour couvrir la valeur des hypothèques qui pourront être publiées sur son immeuble (le montant des contrats dénoncés). Le propriétaire devrait alors s'assurer que les montants en question ont été payés aux fournisseurs et aux sous-traitants concernés avant d'effectuer le paiement de ces montants à l'entrepreneur général.

L'hypothèque légale est un mécanisme de garantie des créances pour les constructeurs et les rénovateurs. Elle est liée aux travaux réalisés dans un immeuble et les influence. Un entrepreneur qui n'aurait pas été payé pour ses travaux pourrait faire appliquer une hypothèque légale afin de s'assurer de recevoir le paiement sans avoir recours à d'autres mécanismes légaux. Les créances sont garanties par l'hypothèque légale du fait que celle-ci permet ultimement de faire vendre en justice l'immeuble sur lequel l'hypothèque est inscrite.

Il est à noter que l'hypothèque légale s'applique plus difficilement aux immeubles publics de par la nature publique de ces biens. De plus, l'hypothèque légale permet de garantir le paiement, mais le délai peut être long. Il existe un coût non négligeable à faire appliquer cette mesure en justice.

5.3.6 Le cautionnement

Le cautionnement est une entente selon laquelle l'endosseur (généralement une compagnie d'assurance) garantit au bénéficiaire (généralement le donneur d'ouvrage) que le débiteur principal (l'entrepreneur) exécutera les travaux et s'acquittera de ses obligations, tel que prévu au contrat.

Le cautionnement est plus un outil financier qu'un produit d'assurance. À la différence d'un contrat d'assurance, le contrat de cautionnement implique toujours trois parties : l'endosseur, le bénéficiaire et le débiteur principal.

Il existe deux principaux types de contrat de cautionnement :

- Le cautionnement d'exécution;
- Le cautionnement de paiement de main-d'œuvre et de matériaux.

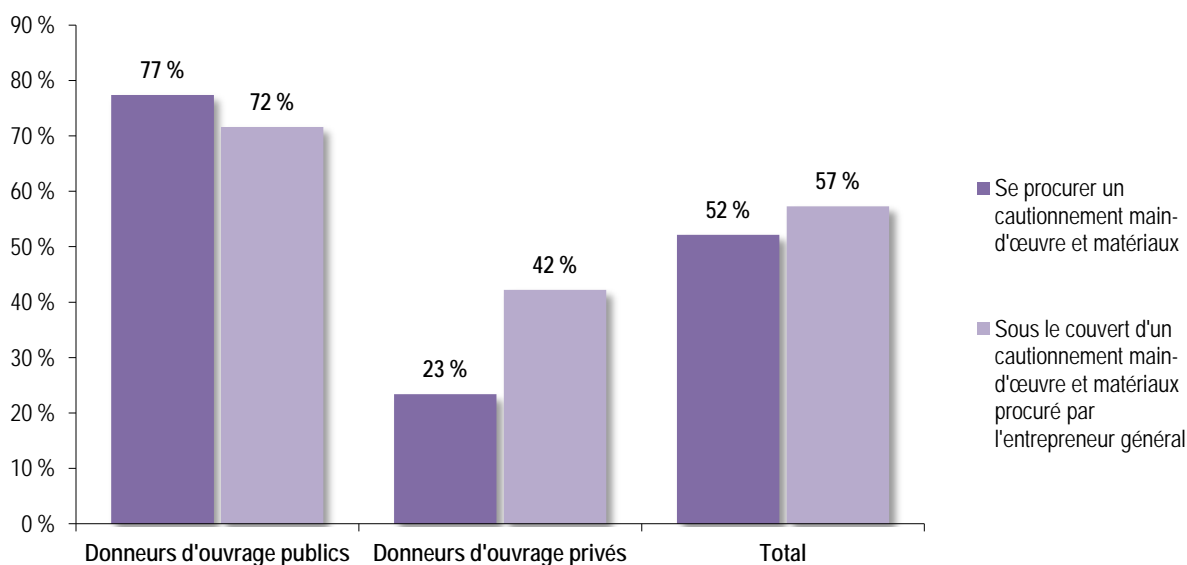
Le cautionnement d'exécution fournit une sûreté au propriétaire que l'entrepreneur s'acquittera de son obligation contractuelle d'exécuter les travaux prévus. Dans ce type de contrat, la caution s'oblige envers le propriétaire à compléter l'exécution du contrat de construction signé par l'entrepreneur, advenant que celui-ci, une fois qu'il a signé le contrat et commencé les travaux, néglige de compléter ceux-ci. La compagnie de caution devient alors entrepreneur au lieu et place du signataire du contrat.

Le cautionnement de paiement de main d'œuvre et de matériaux garantit aux sous-traitants et aux fournisseurs de matériaux qu'ils seront dûment payés, le tout afin d'éviter que l'immeuble ne soit grevé d'hypothèques légales. De tels cautionnements sont régulièrement utilisés dans les contrats pour des organismes publics. Bon nombre d'immeubles de ces organismes, sur lesquels sont exécutés les travaux, ne peuvent être grevés d'hypothèque, puisqu'ils sont hors commerce pour diverses raisons.

Selon le sondage, le cautionnement de paiement de main d'œuvre et de matériaux est exigé dans la majorité des contrats publics (plus de 70 %), mais beaucoup moins dans le cas des contrats privés (voir la Figure 13). Cela s'explique du fait que l'hypothèque légale convient davantage aux immeubles détenus par un propriétaire privé que par un propriétaire public.

La Figure 13 montre le pourcentage de répondants qui doivent se procurer un cautionnement ainsi que ceux qui sont sous le couvert d'un cautionnement de l'entrepreneur général.

Figure 13 : Taux d'utilisation des cautionnements



5.3.7 Lettre de crédit irrévocable

La lettre de crédit irrévocable vise le même but que le cautionnement : fournir une assurance au donneur d'ouvrage que les travaux seront effectués, la main d'œuvre et les matériaux payés.

La lettre de crédit irrévocable est un engagement d'une banque émettrice, à la demande de l'entrepreneur, d'effectuer un paiement (pour un montant maximal préétabli) en faveur du donneur d'ouvrage dans le cas où l'entrepreneur ne veille pas à ses obligations (par exemple, d'effectuer les travaux ou encore de payer ses sous-traitants et ses fournisseurs de matériaux).

Il est constaté que les donneurs d'ouvrage commencent à exiger des lettres de crédit irrévocables en plus des cautionnements. Cela semble être excessif, puisque ces deux mesures fournissent le même genre d'assurance au donneur d'ouvrage. Il va sans dire que ces formes de garantie entraînent un certain coût pour les entrepreneurs et influencent le crédit total auquel ils ont droit, ce qui diminue donc leur capacité à soumissionner sur d'autres contrats.

5.4 Les paiements

5.4.1 Les documents contractuels exigés

Quittance : La quittance est un formulaire qu'un fournisseur ou qu'un sous-traitant signe pour déclarer avoir reçu un paiement pour des biens fournis ou pour les travaux exécutés.

CSST : Un employeur peut demander une attestation de conformité auprès de la CSST confirmant qu'il a versé sa cotisation due. Cette attestation peut être exigée par la partie avec laquelle le contrat a été signé afin d'obtenir un paiement contractuel.

CCQ : Un entrepreneur peut demander une lettre d'état de situation à la CCQ pour confirmer, notamment, qu'il a versé toutes les remises et toutes les contributions dues. La principale utilité de la lettre d'état de situation est de s'assurer que l'entrepreneur général et que ses sous-traitants sont en règle et ainsi d'éviter que l'entrepreneur soit tenu responsable ultérieurement des problèmes des partenaires dans un projet de construction.

Revenu Québec : L'attestation de Revenu Québec est un document produit par Revenu Québec, qui confirme qu'une entreprise a produit les déclarations exigées en vertu des lois fiscales québécoises et qu'elle n'a pas de compte en souffrance à l'égard du ministre du Revenu du Québec (ou, si elle a un compte en souffrance, qu'elle a conclu une entente de paiement qu'elle respecte).

AMF : Une autorisation auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) est exigée dans certains cas afin d'être en mesure de conclure un contrat ou un sous-contrat avec un organisme public.

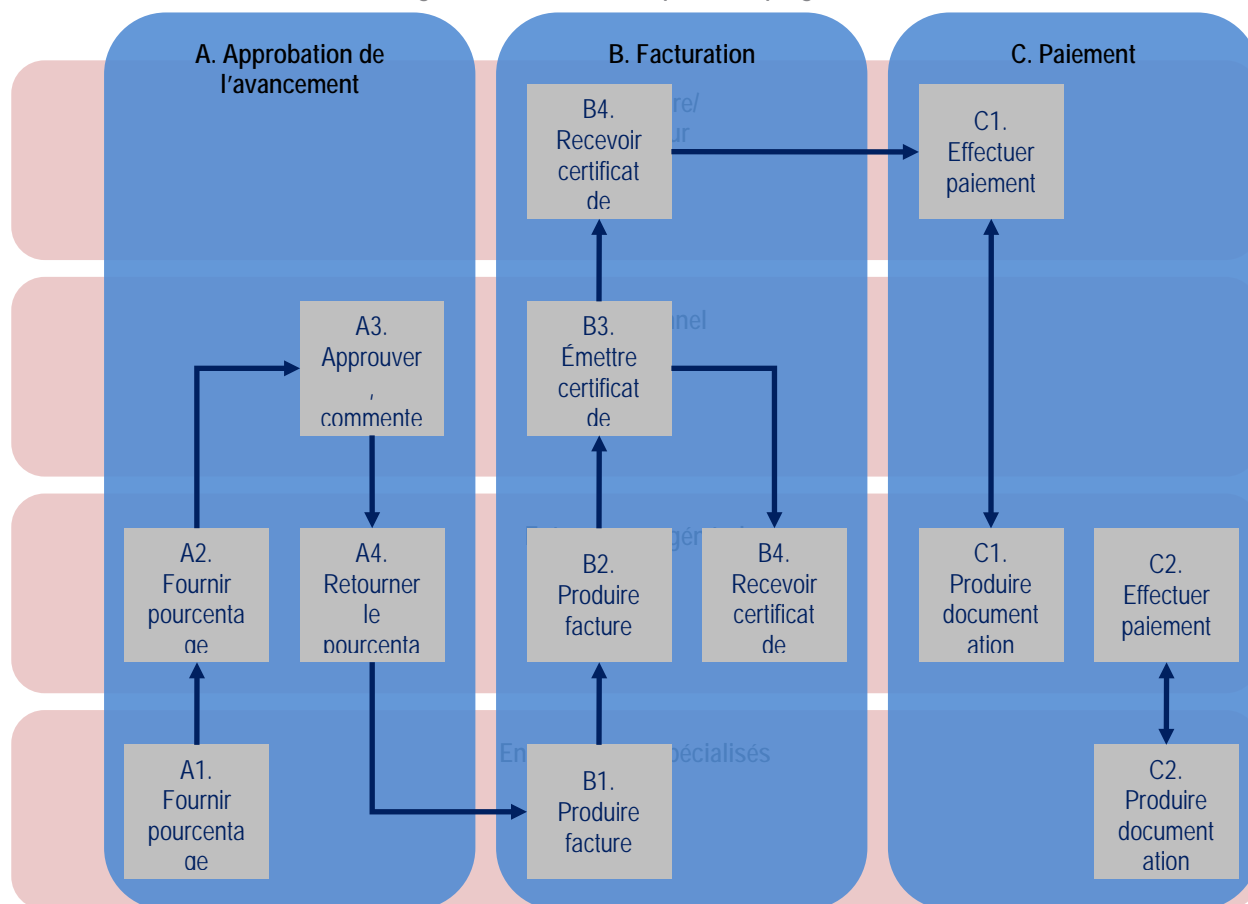
5.4.2 Les paiements progressifs

Normalement, des paiements progressifs sur le montant du contrat sont faits chaque mois au fur et à mesure de l'avancement des travaux. La Figure 14 montre le processus de demande et d'approbation pour les paiements progressifs. Dans bien des cas, l'approbation de l'avancement (partie A de la figure) se fait de façon intégrée à la facturation (partie B de la figure).

L'entrepreneur général et les entrepreneurs spécialisés doivent fournir le pourcentage d'avancement, leur facturation ainsi que la documentation contractuelle exigée. Cette documentation comprend des quittances, des déclarations, des attestations, des certificats de conformité, etc.

Le professionnel (ingénieur surveillant) doit s'assurer que les paiements faits à l'entrepreneur représentent fidèlement l'avancement des travaux.

Figure 14 : Processus de paiement progressif



L'entrepreneur doit faire une demande de paiement qui doit être approuvée par le professionnel. La demande de paiement est un document qui montre la valeur des travaux exécutés au cours d'une période déterminée dans le contrat; elle constitue la représentation fidèle de l'évolution des travaux.

Le professionnel doit alors vérifier l'exactitude des montants demandés pour chacun des postes de la demande de paiement et recommander le paiement au moyen d'un certificat de paiement. Pour accomplir cette tâche, le professionnel doit :

- vérifier les quantités demandées — dans les projets à prix unitaire, les formules pour le mesurage des quantités devraient faire partie des documents contractuels;
- vérifier les comptes de la demande de paiement (montants déjà payés) — si les documents contractuels l'exigent, vérifier les pièces justificatives qui doivent accompagner la demande de paiement progressive;
- faire l'adéquation entre les montants demandés et les quantités relevées;
- s'assurer de l'exactitude du montant demandé;
- faire le suivi des quittances et des dénonciations de contrat;

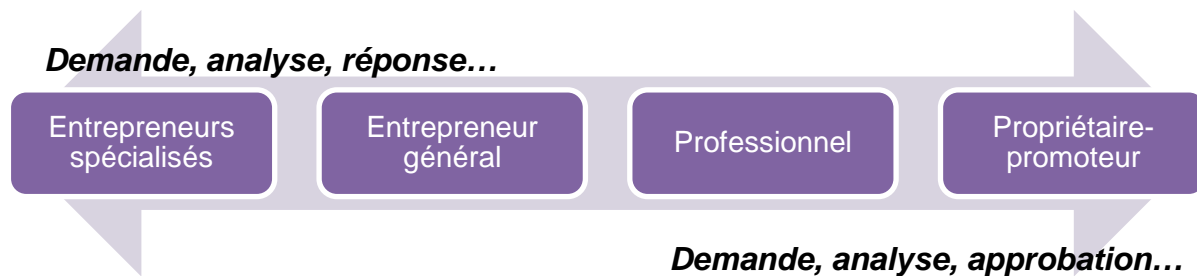
- émettre un certificat de paiement.

C'est le propriétaire-promoteur qui est par la suite responsable d'effectuer le paiement proprement dit.

5.4.3 Les paiements liés aux changements

Les changements, ou avenants, sont présents dans presque tous les projets. Il en est ainsi puisqu'au moment de l'appel d'offres, le travail à exécuter n'est pas défini de façon finale. Il demeure toujours des risques liés aux conditions variables sur un chantier. De plus, les propriétaires veulent avoir la possibilité de pouvoir apporter des changements de dernière heure au projet en question.

Comme le montre le schéma ci-dessous, les demandes de changements peuvent être faites par n'importe quel intervenant sur un chantier donné, mais elles requièrent l'aval de tous ceux qui sont touchés par la demande, et ce, en suivant la hiérarchie de la structure du projet de construction (voir la Figure 12 à la page 23). Ce va-et-vient entre les intervenants nécessite une collaboration étroite afin d'éviter tout blocage (et délai qui en résulterait).



5.4.4 Les paiements liés aux retenues

C'est une pratique courante dans l'industrie de la construction que le donneur d'ouvrage retienne un montant (souvent 10 %) du montant total du contrat. Le montant est retenu en guise de garantie que l'entrepreneur exécutera les travaux à la satisfaction du donneur d'ouvrage. C'est un droit prévu à l'article 2111 du Code civil du Québec.

Une fois les travaux exécutés, les procédures suivantes sont habituellement nécessaires afin de déclencher le paiement de la retenue :

- Documentation technique et administrative à fournir par les entrepreneurs (général et spécialisés);
- Demande d'inspection des travaux par les entrepreneurs (général et spécialisés) et inspections par les professionnels :
 - Émission du certificat de réception provisoire par les professionnels;
 - Refus d'émettre le certificat de réception provisoire et émission d'une liste de déficiences par les professionnels :
 - ◆ Contestation ou correction des déficiences par les entrepreneurs concernés, puis nouvelle demande d'inspection.
- Déclenchement du processus de paiement à la suite de la réception provisoire.

6. Causes des délais de paiement

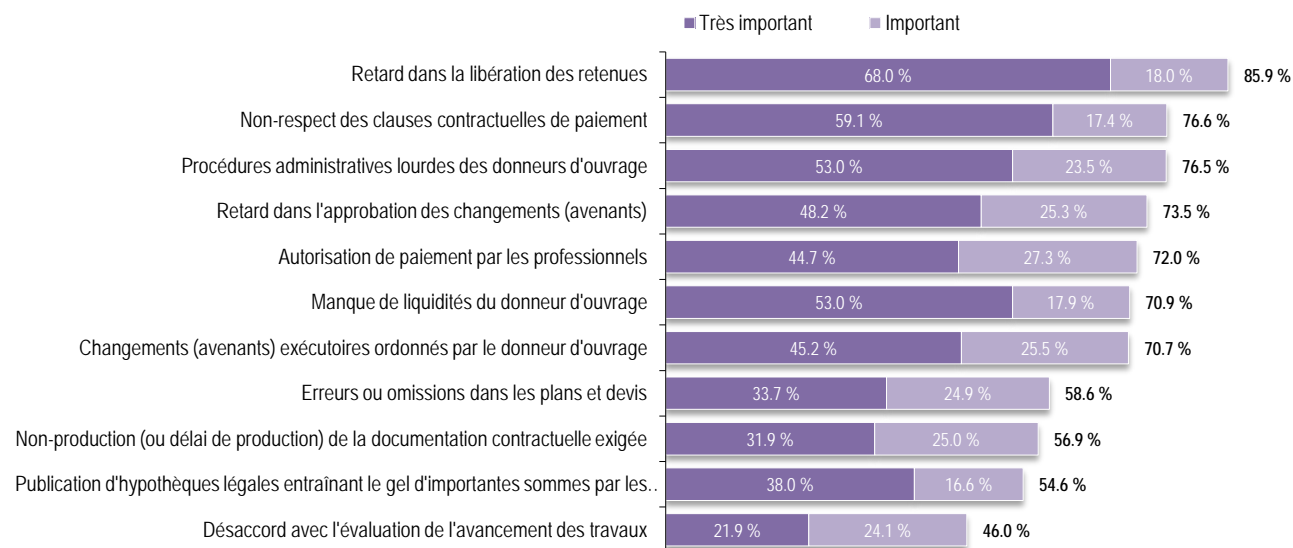
Il existe de nombreuses causes de délais de paiement dans l'industrie de la construction. Plusieurs intervenants de l'industrie ont été interviewés afin de dresser un portrait des principales causes.

Des rencontres ont été réalisées avec des professionnels, des entrepreneurs généraux et des entrepreneurs spécialisés. Les répondants ont été appelés à évaluer le niveau d'importance de chacune des causes potentielles (de « peu important » à « très important »). Les résultats démontrent que, aux yeux des entrepreneurs, les plus importantes causes de délais de paiement sont :

- Les retards dans la libération des retenues;
- Le non-respect des clauses contractuelles de paiement;
- La lourdeur des procédures administratives exigées par les donneurs d'ouvrage;
- Les retards dans l'approbation des changements (avenants);
- Les autorisations de paiement par les professionnels.

Une analyse plus approfondie des résultats démontre que les causes de délais de paiement les plus importantes sont les mêmes que le répondant soit un entrepreneur général ou qu'il soit un entrepreneur spécialisé.

Figure 15 : Principales causes des délais de paiement selon les participants au sondage



6.1 Retenues

6.1.1 *Non-respect des étapes ou du processus de libération des retenues*

Le processus de libération des retenues comporte plusieurs étapes et plusieurs intervenants (voir la section 5.4.4 à la page 30). Les points suivants sont des sources de délais du paiement des retenues :

- Délai dans la remise de la documentation technique et administrative par les entrepreneurs;
- Absence ou délai dans la demande d'inspection par les entrepreneurs;
- Délai d'inspection par les professionnels;
- Délai dans l'émission des listes de déficiences par les professionnels;
- Listes de déficiences incomplètes ou imprécises;
- Délai dans le mécanisme de règlements de différends à la suite de la contestation des déficiences;
- Délai dans la correction des déficiences par les entrepreneurs;
- Délai dans l'approbation des corrections par les professionnels.

Une fois les travaux effectués, le rapport de force entre l'entrepreneur et le propriétaire change sensiblement, puisque ce dernier peut alors utiliser le bien construit; l'entrepreneur dispose alors de moins de poids de négociation pour inciter le propriétaire à payer la retenue.

6.1.2 *Processus basé sur la performance du plus lent des intervenants*

La retenue n'est libérée qu'au moment où tous les travaux ont été acceptés par le donneur d'ouvrage. Il n'y a habituellement pas de libération partielle. Cette mesure fait en sorte que les intervenants qui tardent à respecter les étapes nécessaires pour la libération de la retenue retardent le processus pour tous.

6.1.3 *Pénalisation des sous-traitants n'ayant aucune déficience*

Étant donné que la retenue n'est libérée que lorsque tous les travaux sont acceptés par le donneur d'ouvrage, les sous-traitants n'ayant aucune déficience dans leurs travaux doivent attendre que les déficiences des autres sous-traitants soient réglées. Plutôt que de libérer la retenue relative aux travaux conformes, la retenue totale est préservée jusqu'à ce que tous les travaux soient conformes. Cela cause des délais injustes pour les sous-traitants n'ayant aucune déficience.

Retenue vs caution

L'article 2111 du Code civil du Québec (C.c.Q.) prévoit le droit du client d'avoir recours à une retenue :

2111. Le client n'est pas tenu de payer le prix avant la réception de l'ouvrage.

Lors du paiement, il peut retenir sur le prix, jusqu'à ce que les réparations ou les corrections soient faites à l'ouvrage, une somme suffisante pour satisfaire aux réserves faites quant aux vices ou malfaçons apparents qui existaient lors de la réception de l'ouvrage.

Le client ne peut exercer ce droit si l'entrepreneur lui fournit une sûreté suffisante garantissant l'exécution de ses obligations.

1991, c. 64, a. 2111.

Il est à noter que l'article 2111 interdit au client d'exercer son droit à la retenue si l'entrepreneur lui fournit une sûreté suffisante garantissant l'exécution de ses obligations. Le cautionnement (voir la section 5.3.6 à la page 26) est défini ainsi à l'article 2333 du C.c.Q. :

2333. Le cautionnement est le contrat par lequel une personne, la caution, s'oblige envers le créancier, gratuitement ou contre rémunération, à exécuter l'obligation du débiteur si celui-ci n'y satisfait pas.

1991, c. 64, a. 2333.

L'article 2338 du C.c.Q. prévoit que le débiteur (l'entrepreneur) pourrait fournir une autre sûreté suffisante à la place du cautionnement :

2338. Le débiteur tenu de fournir une caution, légale ou judiciaire, peut donner à la place une autre sûreté suffisante.

1991, c. 64, a. 2338.

Il est apparent que la retenue et le cautionnement visent tous les deux le même objectif : fournir une sûreté suffisante au client (donneur d'ouvrage) sur l'exécution des obligations de l'entrepreneur (achèvement des travaux). Toutefois, il est commun chez les donneurs d'ouvrage publics d'exiger un cautionnement et de retenir un montant sur les contrats. Cette double sûreté limite les activités des entrepreneurs :

- Le nombre et le montant des cautionnements qu'un entrepreneur peut se procurer sont limités par sa situation financière;
- Les retenues contractuelles gèlent d'importantes sommes jusqu'à l'achèvement des travaux et même une fois les travaux achevés, il y a souvent des délais dans le paiement des retenues.

Il serait plus équitable de la part des donneurs d'ouvrage d'exiger soit un cautionnement, soit une retenue contractuelle.

6.2 Non-respect des clauses contractuelles

6.2.1 Le non-respect des exigences contractuelles

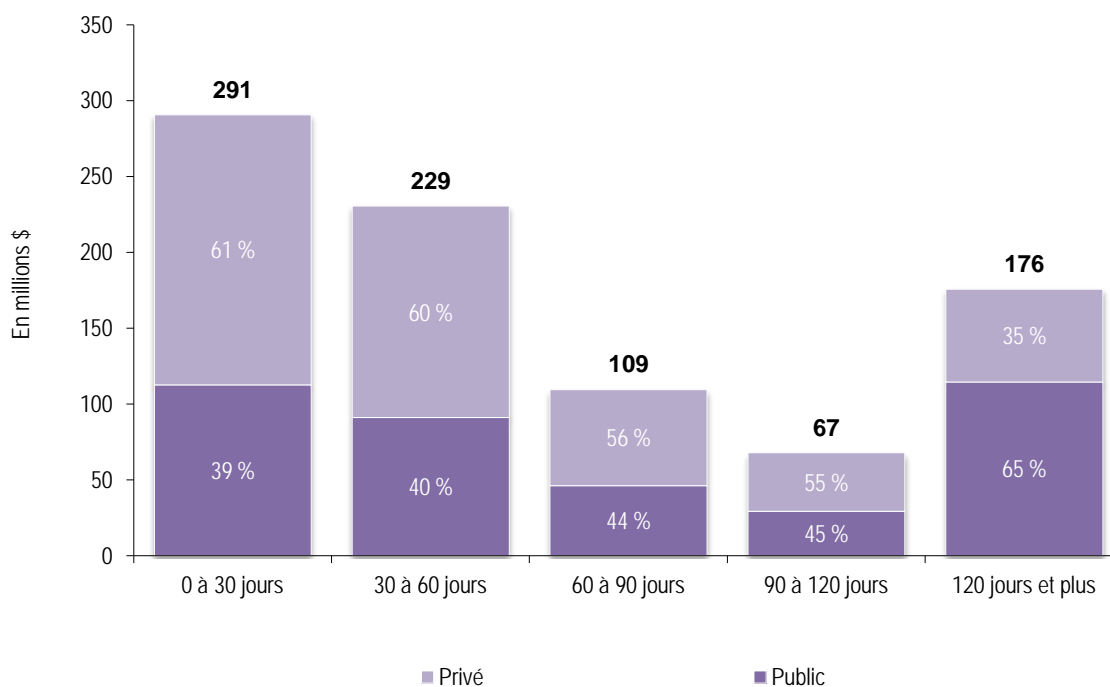
Le non-respect des clauses contractuelles par n'importe quel intervenant dans un projet de construction peut causer un délai de paiement. Les donneurs d'ouvrage retiennent parfois des paiements sans raison adéquate, ce qui contrevient aux clauses contractuelles. Ce sont parfois les entrepreneurs qui ne produisent pas toute la documentation contractuelle exigée (quittances, déclarations, attestations, certificats de conformité, etc.), ce qui retarde le paiement. De plus, l'interdépendance des entrepreneurs dans la structure d'un projet de construction fait en sorte que si un seul sous-traitant ne fournit pas un document (par exemple, sa quittance), l'entrepreneur général ne pourra pas obtenir le paiement auprès du donneur d'ouvrage. À titre d'exemple, s'il y a un différend entre un entrepreneur spécialisé et son sous-traitant pour un montant de 10 000 \$, le sous-traitant ne produira pas sa quittance. L'entrepreneur général effectuera une demande de paiement pour 100 000 \$; ce montant sera bloqué au complet tant que toutes les quittances, incluant celle de 10 000 \$, ne seront pas obtenues.

6.2.2 Le manque de liquidités

Le donneur d'ouvrage ou l'entrepreneur général n'a pas toujours les liquidités nécessaires pour effectuer les paiements tels que le prévoit le contrat. C'est donc la capacité financière des joueurs de l'industrie de la construction qui peut créer des enjeux en ce qui concerne les paiements des factures dans les délais prescrits.

L'accès au crédit peut être parfois la cause. Ce peut aussi être tout simplement une gestion déficiente de la trésorerie. Chose certaine, les délais ne font qu'exacerber le problème. Le sondage démontre que les deux tiers des comptes à recevoir (67 %) sont âgés de plus de 30 jours (voir la Figure 16). C'est un montant élevé qui met une pression importante sur les liquidités.

Figure 16 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



6.2.3 Des contrats inéquitables

Il existe des contrats normalisés (voir l'encadré ci-dessous). Toutefois, c'est une pratique courante de modifier ces contrats et d'ajouter des annexes, faisant en sorte que les clauses normalisées dans les contrats deviennent particulières à chaque contrat. Il n'y a donc pas d'uniformité entre les contrats. Dans une industrie où les joueurs ont un rapport de force très variable, celui qui a plus de pouvoir fera accepter les clauses qui lui sont avantageuses. La majorité des contrats font fi des pénalités pour des paiements tardifs (au-delà des délais prévus au contrat).

Les contrats normalisés

Les contrats normalisés sont des contrats types établis et maintenus en usage par des organismes multipartites de l'industrie. Les contrats normalisés sont le reflet d'un large consensus au sein de l'industrie sur ce qui constitue des pratiques de passation de contrats équitables.

Il y a deux sources de contrats normalisés de l'industrie. Premièrement, le Comité canadien des documents de construction (CCDC) établit des contrats normalisés. Les contrats normalisés du CCDC visent le contrat intervenant entre un propriétaire-promoteur et l'entrepreneur en construction directement engagé par le premier (habituellement, un entrepreneur général). L'Association canadienne de la construction (ACC) est la deuxième source de contrats normalisés. Les contrats normalisés de l'ACC s'appliquent à la relation entre un entrepreneur général et un sous-traitant (entrepreneur spécialisé), ou entre un sous-traitant et un sous-sous-traitant.

Les contrats normalisés présentent deux avantages importants. Premièrement, ils témoignent d'une entente générale sur ce qui constitue un juste équilibre entre les intérêts des parties contractantes. Deuxièmement, les contrats normalisés s'appuient sur une terminologie claire que tout le monde comprend dans l'industrie de la construction. Pour ces deux raisons, les projets qui sont régis par des contrats normalisés comportent beaucoup moins de risque de litiges sur la signification des obligations contractuelles.

Les contrats propres aux entreprises sont des contrats établis par une entreprise donnée et qui doivent généralement être conclus par toutes les parties dans un contrat d'exécution de travaux de construction. Ces contrats diffèrent des contrats normalisés à deux égards. En premier lieu, ce type de contrat confère plus de droits à l'entreprise ayant proposé le contrat. Deuxièmement, les contrats propres aux entreprises font parfois intervenir une terminologie ou des formulations juridiques qui sont moins claires que celles associées aux contrats normalisés. Les contrats propres aux entreprises comportent souvent un plus grand risque de litiges et confèrent aussi moins de droits ou plus d'obligations à la partie subordonnée.

6.2.4 La mauvaise foi

Finalement, un acteur dans un projet de construction pourrait agir par mauvaise foi et retenir un paiement. Les rapports de force entre certains acteurs peuvent être disproportionnés, ce qui rend cette pratique possible. Les motivations de retenir indument un paiement sont nombreuses : bénéficier davantage de liquidités, favoriser une négociation pour faire diminuer le montant à payer, etc. Dans une industrie caractérisée par une multitude de petites entreprises, cela va de soi que les donneurs d'ouvrage et les grandes entreprises sont habituellement en position de force.

6.3 Procédures administratives

6.3.1 Une atmosphère de méfiance

Les donneurs d'ouvrage, surtout ceux du domaine public, ont parfois des procédures administratives lourdes pour effectuer leurs paiements. Une atmosphère de méfiance règne et les donneurs d'ouvrage ont peur d'effectuer un paiement erroné (mauvais montant, paiement non accompagné des documents justificatifs nécessaires, etc.). Le paiement est souvent perçu comme une source de pouvoir; dès qu'il est effectué, le donneur d'ouvrage cède une partie de son pouvoir. Selon les intervenants de l'industrie, la situation s'est détériorée depuis la mise en place de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (communément appelée la « Commission Charbonneau »). On leur demande de plus en plus de documents (attestations, déclarations, etc.).

6.3.2 L'interdépendance et la sur-vérification

La responsabilité solidaire dans l'industrie combinée avec l'atmosphère de méfiance en place fait en sorte que le respect des procédures est vérifié plusieurs fois. Même lorsqu'une attestation est demandée, on revérifie souvent l'information attestée par autrui. Un entrepreneur qui ne s'assure pas que les lois et que les règlements sont respectés par ses sous-traitants peut subir des pénalités de la part du gouvernement. L'entrepreneur spécialisé vérifie ses sous-traitants. L'entrepreneur général vérifie ses entrepreneurs spécialisés ainsi que leurs sous-traitants. Le donneur d'ouvrage et les professionnels vérifient l'entrepreneur général, ses entrepreneurs spécialisés ainsi que leurs sous-traitants. Toutes ses vérifications peuvent engendrer des délais dans les paiements.

6.3.3 L'effet boule de neige des délais

Dès qu'il y a un délai dans un premier paiement, cela retarde l'obtention des quittances, ce qui retarde le deuxième paiement, et ainsi de suite (les quittances relatives au premier paiement sont souvent demandées avant d'effectuer le deuxième paiement, pour s'assurer que le premier paiement a été effectué aux entrepreneurs spécialisés et aux autres sous-traitants de l'entrepreneur général). Il s'en suit un effet boule de neige qui ne fait que s'aggraver avec chaque paiement tardif supplémentaire.

6.3.4 Le manque de suivi des quittances et des dénonciations

Il arrive parfois que le suivi des quittances et des dénonciations ne soit pas fait de façon adéquate. Le donneur d'ouvrage (souvent par le biais du professionnel mandaté) ne demande pas toujours les quittances avant de payer l'entrepreneur général. Il arrive qu'un montant important puisse être dû à un entrepreneur spécialisé et que l'entrepreneur général se fasse payer tout de même. D'autre part, une quittance devrait toujours être demandée pour libérer le paiement dès que le montant restant à payer pour un contrat atteint le total des dénonciations.

Par exemple, s'il reste 100 000 \$ à payer par un donneur d'ouvrage pour un contrat et que ce dernier a reçu des dénonciations de 100 000 \$, le donneur d'ouvrage doit s'assurer que les sous-traitants (100 000 \$ de contrats dénoncés) ont été payés, en demandant des quittances pour débloquer les derniers 100 000 \$ à payer. En ne s'acquittant pas de cette responsabilité, le donneur d'ouvrage fait en sorte que les acteurs situés plus bas dans la pyramide de paiement peuvent subir des délais de paiement importants.

6.3.5 Un manque de disponibilité et de compréhension des donneurs d'ouvrage

Certains entrepreneurs déplorent le manque de disponibilité des donneurs d'ouvrage, surtout ceux du domaine public, pour émettre les paiements. Il n'y a pas d'employés surnuméraires pendant les périodes de pointe (entre mai et octobre), alors que la charge de travail augmente; les entrepreneurs ressentent que les fonctionnaires fournissent un niveau constant d'efforts tout le long de l'année, alors que le volume de demandes de paiement est plus élevé durant la saison estivale.

D'autre part, certains entrepreneurs ressentent un manque de compréhension de la part de certains fonctionnaires chargés d'approuver les paiements. Ceux-ci demandent parfois des documents supplémentaires sans en connaître l'utilité, ce qui alourdit le processus de paiement.

6.4 Changements (avenants)

6.4.1 L'approbation

Selon les intervenants sur le chantier, il semble y avoir une tendance vers la centralisation des décisions; l'approbation des changements sur le chantier se fait de moins en moins. Dans un monde idéal, les changements sont approuvés avant d'être exécutés. Toutefois, compte tenu d'une courte période de travaux déterminée par le climat québécois, des délais à respecter par l'entrepreneur général (faute de quoi des pénalités sont imposées par le donneur d'ouvrage) et des coûts indirects importants liés à l'arrêt d'un chantier pour attendre l'approbation d'un changement, les travaux liés aux changements sont habituellement effectués avant de recevoir leur approbation.

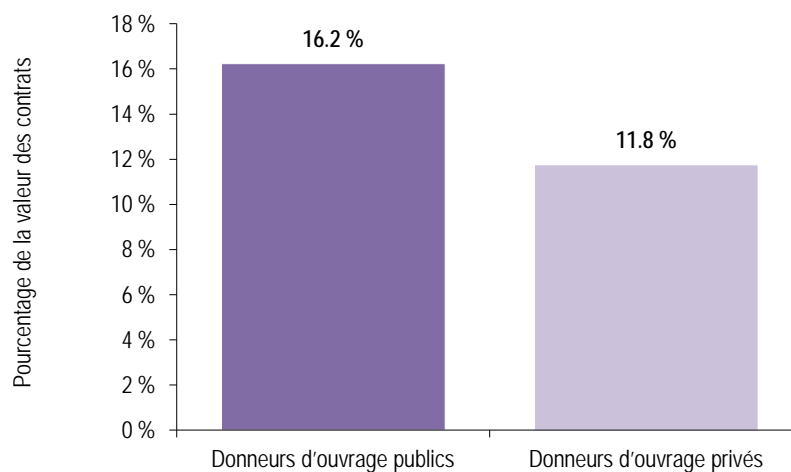
On note également que les personnes, représentant le donneur d'ouvrage, qui exigent les avenants ont souvent peu de pouvoir décisionnel, ce qui rend d'autant plus le processus de paiement difficile. Tout ajout d'un intervenant ou d'une étape dans un processus qui est déjà complexe risque de faire augmenter les délais.

La majorité des problèmes liés à l'approbation des changements demandés par l'entrepreneur général dans le domaine public surviennent lorsque le cumul des changements franchit le seuil de 10 % de la valeur du projet. Si le cumul est inférieur à 10 % de la valeur budgétée du projet, le professionnel a une pré-autorisation pour l'approbation des changements. Si le cumul est supérieur à 10 %, il doit obtenir une autorisation spéciale, ce qui peut retarder le paiement. Selon une étude récente de KPMG-SECOR²⁹ au sujet des avenants au ministère des Transports du Québec (MTQ), à la Société immobilière du Québec (SIQ) et au Centre des services partagés du Québec (CSPO), le nombre total de contrats avec dépassements de coûts supérieurs à 10 % a augmenté de manière importante entre 2010 et 2013. La valeur des dépassements de coûts des contrats qui franchissent le seuil de 10 % représente environ 4,5 % de la valeur totale des contrats accordés annuellement par ces mêmes organismes.

La Figure 17 démontre que, parmi les répondants au sondage, les avenants représentent une part importante de leurs contrats, soit plus de 16 % de la valeur des contrats publics et près de 12 % de la valeur des contrats privés. Avec une valeur d'avenants aussi importante, tout délai additionnel pour approuver et se faire payer les avenants peut causer des enjeux de liquidités pour les entrepreneurs.

²⁹ KPMG-SECOR. *Revue indépendante de la gestion contractuelle des dépenses supplémentaires associées à des contrats de construction et de services de certains organismes publics québécois*, 10 juin 2013.

Figure 17 : Avenants en pourcentage de la valeur des contrats



6.4.2 L'approbation comme outil de négociation

Les donneurs d'ouvrage ordonnent parfois des avenants exécutoires sans qu'il y ait d'entente sur le prix. D'autres fois, l'approbation des avenants est retardée pour renforcer la position de force du donneur d'ouvrage. On attend aussi parfois jusqu'à la fin des travaux pour approuver les changements, qui ont évidemment déjà été effectués; ce qui cause des délais indus dans les paiements qui y sont rattachés. C'est alors le donneur d'ouvrage qui est en position de force envers l'entrepreneur général et qui s'en sert parfois pour négocier les prix à la baisse.

6.4.3 Les conflits d'intérêts

Il est habituel que le professionnel mandaté pour dessiner les plans soit le même qui approuve les demandes de changements. Le professionnel se trouve alors dans une situation de conflit d'intérêts, car, en approuvant les changements, il peut remettre en cause sa compétence professionnelle en lien avec les plans originaux qu'il a lui-même dessinés. L'approbation par le professionnel équivaut à l'admission qu'il a peut-être commis une erreur dans la conception initiale des plans. Plus le changement sera important en termes de coûts supplémentaires, plus ce conflit d'intérêts deviendra préoccupant. L'approbation d'un changement important envoie le signal au donneur d'ouvrage que le professionnel a peut-être omis certains éléments importants.

La motivation du professionnel de ne pas admettre ces torts afin de préserver sa réputation professionnelle peut donc causer des délais dans l'approbation et le paiement des avenants demandés par l'entrepreneur général.

6.5 Paiements progressifs

6.5.1 Un désaccord avec l'évaluation de l'avancement

Les intervenants responsables pour l'approbation de l'avancement, soit des professionnels mandatés par le donneur d'ouvrage dans bien des cas, ne sont pas toujours d'accord avec le coût ventilé (ou décompte mensuel) produit par l'entrepreneur général. L'évaluation de l'avancement des travaux nécessite un jugement professionnel, ce qui peut donc varier d'une personne à l'autre.

Habituellement, dans l'évaluation de l'avancement des travaux, les professionnels ne considèrent que les matériaux et que les équipements installés. Toutefois, il y a souvent du travail préparatoire nécessaire avant d'installer ces matériaux et ces équipements, par exemple les dessins d'atelier (ou les dessins techniques). Ceux-ci sont nécessaires pour s'assurer de suivre les plans et devis. L'entrepreneur général devra soumettre les dessins d'atelier à la fin des travaux pour obtenir la retenue. Cependant, le temps passé à préparer les dessins d'atelier est souvent ignoré dans l'évaluation de l'avancement.

Les désaccords entre le donneur d'ouvrage (ou le professionnel) et l'entrepreneur général peuvent donner lieu à des délais de paiement.

6.5.2 *Le délai d'approbation de l'avancement et d'autorisation du paiement*

Il n'y a pas de délais fixés pour l'approbation de l'avancement, ni pour l'autorisation du paiement. Comme le montre la Figure 14 (à la page 29), l'autorisation du paiement (étape « B », facturation) vient après l'approbation de l'avancement. Néanmoins, étant donné le risque de délais, les entrepreneurs généraux soumettent souvent l'avancement des travaux (coût ventilé) avec leur facture.

6.5.3 *Le jeu des quittances*

Dans bien des cas, le donneur d'ouvrage (ou le professionnel) ne demande les quittances de l'entrepreneur général qu'à partir du deuxième paiement, ce qui fait en sorte que le délai de paiement aux entrepreneurs spécialisés et autres sous-traitants peut atteindre 30 jours à partir du moment où le paiement à l'entrepreneur général est effectué par le donneur d'ouvrage. Cela représente donc un délai potentiel supplémentaire pour les entrepreneurs spécialisés et les autres sous-traitants ou fournisseurs.

6.6 **Autres**

6.6.1 *Les hypothèques légales abusives*

Lorsqu'un sous-traitant publie une hypothèque légale couvrant la valeur de ses travaux, le propriétaire doit retenir un montant suffisant pour payer ces travaux. Lorsque le sous-traitant dénonce un montant supérieur à la valeur estimative de son intervention, ces sommes excédentaires sont gelées inutilement et peuvent créer une pression sur les liquidités de tous les intervenants d'un projet donné.

6.6.2 *Le manque de liquidités*

Une des causes évidentes des délais de paiement est le manque de liquidités chez le donneur d'ouvrage-promoteur. Parfois, les travaux ont commencé avant que le donneur d'ouvrage-promoteur n'ait clôturé le financement du projet, ce qui peut donc repousser les paiements contractuels.

7. Impacts des délais de paiement

Cette section vise à décrire les impacts économiques découlant des délais de paiement sur les entrepreneurs en construction au Québec. Comme le démontrent les sections précédentes, plusieurs études portant sur le sujet ont été réalisées au cours des dernières années à l'échelle internationale. Ces études ont démontré les impacts économiques importants des délais de paiement sur les entreprises actives dans le secteur de la construction.

L'évaluation des impacts économiques pour le Québec a été réalisée sur la base des données recueillies dans le cadre du sondage auprès des entrepreneurs en construction et à partir d'une revue de la documentation et des données statistiques publiques traitant du sujet.

Les principaux impacts des délais de paiement recensés dans le sondage sont d'abord présentés. Par la suite, une analyse des impacts suivants à l'échelle du Québec est effectuée :

- Gestion des liquidités;
- Coûts de financement;
- Productivité des entreprises;
- Compétitivité de l'industrie;
- Consolidation de l'industrie;
- Insolvabilité.

7.1 Impacts des délais de paiement recensés dans le sondage

Le sondage mené auprès des entrepreneurs en construction du Québec révèle que les impacts des délais de paiement les plus importants sont les suivants :

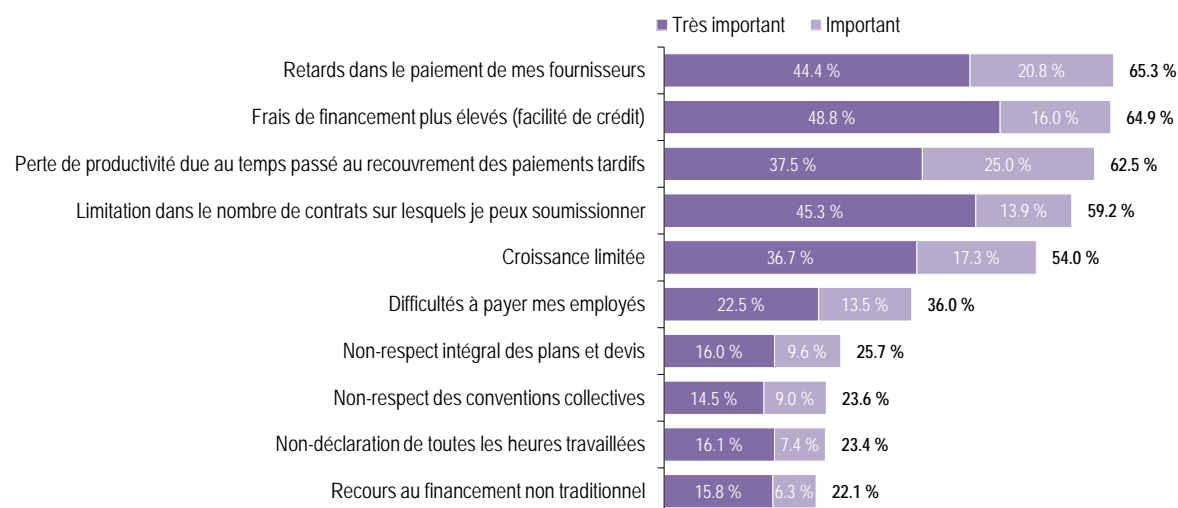
- Les retards dans le paiement des fournisseurs (c'est-à-dire, « paie-lorsque-payé »);
- Des frais de financement plus élevés, liés aux facilités de crédit;
- Une perte de productivité causée par le temps passé au recouvrement des paiements tardifs;
- Une limitation dans le nombre de contrats sur lesquels l'entreprise peut soumissionner (ce qui limite la compétitivité);
- Une croissance limitée de l'entreprise.

L'impact le plus important selon le sondage, soit les retards dans le paiement des fournisseurs, démontre l'effet ricochet qu'ont les délais de paiement dans l'industrie de la construction. Cette situation, jumelée avec l'interdépendance de plusieurs acteurs sur un chantier donné, ne fait qu'amplifier les délais dans la pyramide des

intervenants (voir la Figure 12 à la page 23). Le résultat de cet impact contribue à créer encore plus de délais de paiement.

La croissance limitée de l'entreprise est une conséquence générale d'un manque de liquidités et est difficile à attribuer directement aux délais de paiement. Chose certaine, chaque dollar qui dort dans un compte à recevoir ne peut pas être utilisé par l'entreprise pour d'autres fins (ex. : achat d'équipements).

Figure 18 : Principaux impacts des délais de paiement selon les participants au sondage



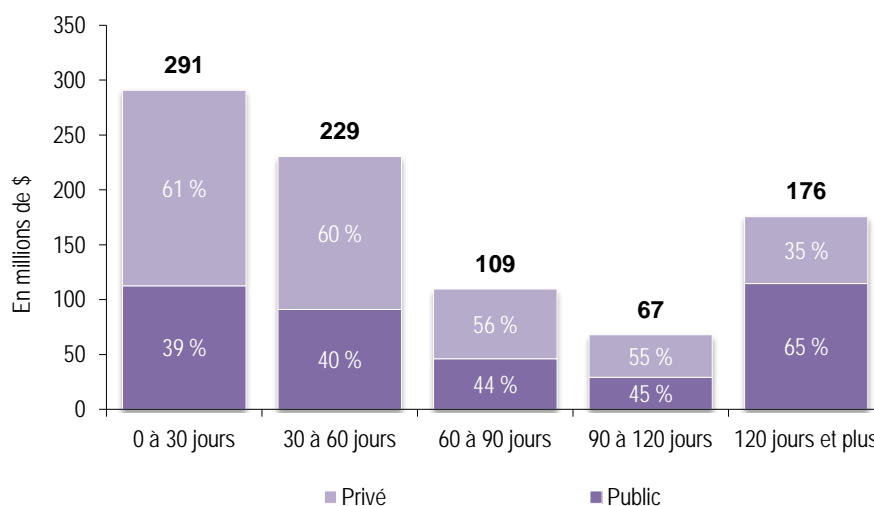
7.2 Gestion des liquidités

La gestion des entrées et des sorties de fonds est à la base des activités des entreprises. Par conséquent, des liquidités doivent être générées afin d'assurer leur pérennité. Les retards dans l'encaissement des comptes à recevoir obligent les entreprises à financer elles-mêmes des sommes importantes durant cette période.

7.2.1 Les comptes à recevoir des entreprises québécoises

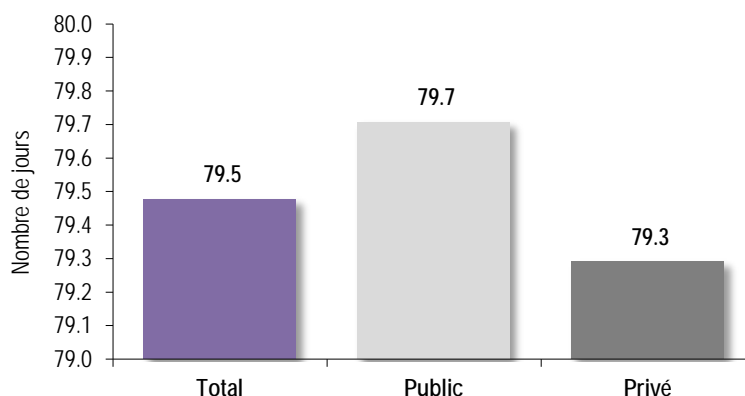
Le sondage démontre que les deux tiers des comptes à recevoir des entreprises québécoises du secteur de la construction sont âgés de plus de 30 jours (voir la Figure 19), nuisant considérablement à la disponibilité des liquidités.

Figure 19 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



Par ailleurs, le sondage démontre que le délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir est de 79,5 jours au privé et d'environ 80 jours au public (voir la Figure 20).

Figure 20 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



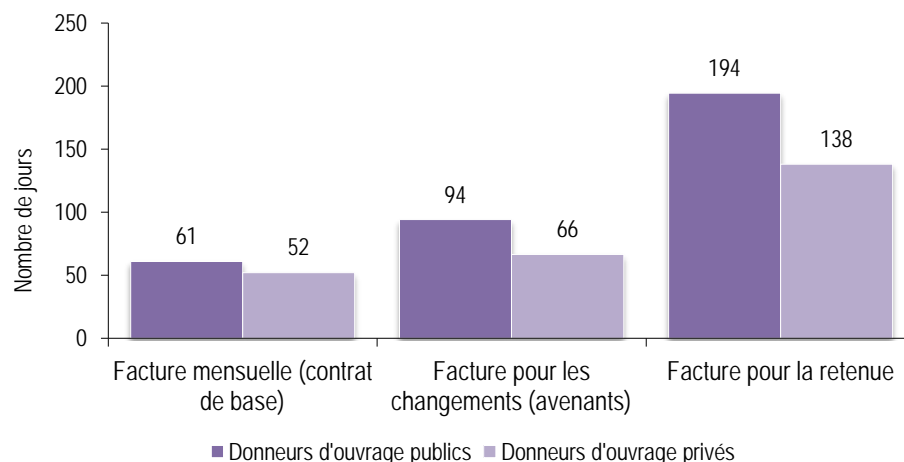
Notes : Délai moyen de recouvrement = comptes à recevoir ÷ chiffre d'affaires × 365 jours

Il est à noter qu'aux fins de ce calcul, seul le chiffre d'affaires pour les répondants ayant inscrit leurs comptes à recevoir a été considéré.

En outre, en distinguant le délai moyen en fonction du type de facture, des différences entre les donneurs d'ouvrage publics et les donneurs d'ouvrage privés sont constatées (voir la Figure 21) :

- Pour la facturation mensuelle, le marché public paie en moyenne neuf jours plus tard que le marché privé.
- Dans les contrats publics, les avenants sont payés en moyenne 28 jours plus tard que dans les contrats privés, soit un délai supérieur de 42 %.
- La retenue est libérée en moyenne 56 jours plus tard dans les contrats publics que dans les contrats privés, soit un délai supérieur de 41 %.

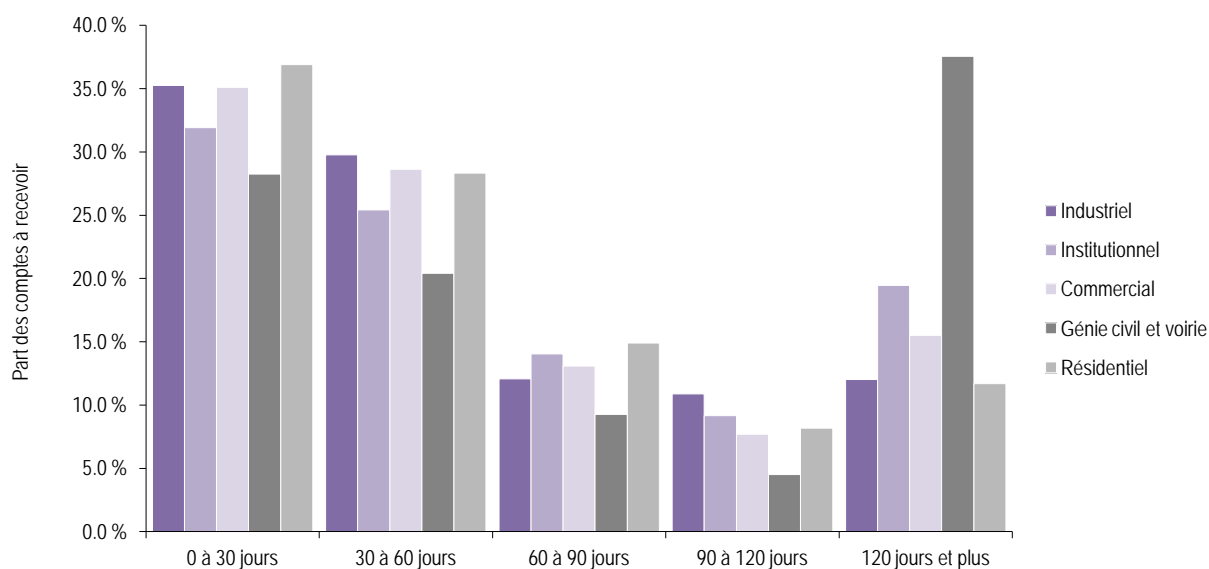
Figure 21 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché



Il est à noter que les résultats de la Figure 20 diffèrent de ceux de la Figure 21. La Figure 20 est basée sur le ratio de rotation des comptes à recevoir (comptes à recevoir ÷ chiffre d'affaires × 365 jours), alors que la Figure 21 est une estimation du délai moyen selon les répondants au sondage.

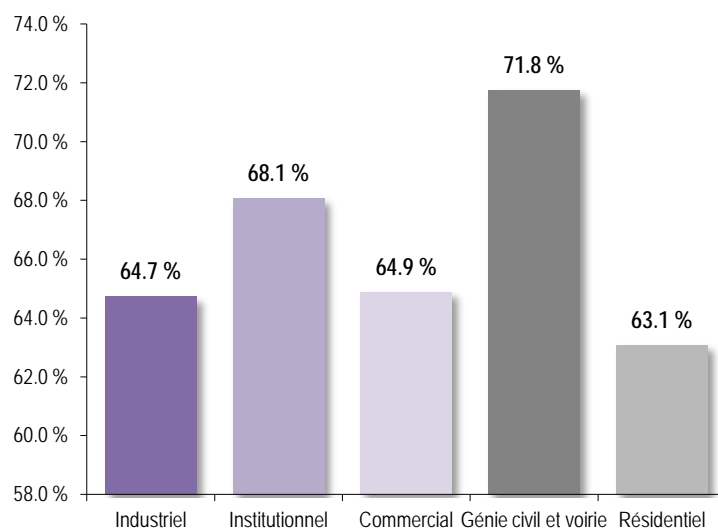
Une analyse des comptes à recevoir par secteur d'activités (voir la Figure 22) permet de noter un comportement similaire de leur âge, à l'exception du secteur Génie civil et voirie.

Figure 22 : Pourcentage des comptes à recevoir par âge et par secteur



La Figure 23 montre que la part des comptes à recevoir dépassant 30 jours varie de 5 points de pourcentage (entre 63,1 % et 68,1 %) pour tous les secteurs, sauf le Génie civil et voirie. Pour ce dernier, la part des comptes à recevoir dépassant 30 jours est près de 72 %, et une bonne partie est âgée de plus de 120 jours.

Figure 23 : Part des comptes à recevoir âgés de plus de 30 jours, par secteur



Il est apparent que les délais de paiement représentent un problème dans tous les secteurs d'activités de la construction.

7.2.2 Impact économique

Le sondage démontre que 67 % des comptes à recevoir des entreprises de la construction sont âgés de plus de 30 jours, soit un montant équivalant en moyenne à 15 % de leur chiffre d'affaires. À l'échelle du Québec, cela représente une somme annuelle de plus de 7,5 milliards de dollars dont sont privées les entreprises au-delà du délai de paiement normal de 30 jours. En considérant le taux moyen de rendement des capitaux investis de l'industrie de la construction, l'impact économique pour l'industrie au Québec en termes de rendement annuel potentiel perdu sur les capitaux immobilisés dans les comptes à recevoir au-delà du délai normal s'élève à près de 738 M\$ (Tableau 1).

Tableau 1 : Impact économique du délai de paiement sur la gestion des liquidités

Données de sondage	
% des comptes à recevoir au-delà de 30 jours	67 %
Comptes à recevoir au-delà de 30 jours / Chiffre d'affaires	15 %
Extrapolation totale Québec	
Chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec	50 669 000 000 \$
Valeur monétaire des comptes à recevoir au-delà de 30 jours	7 527 186 596 \$
Taux de rendement des capitaux investis – industrie de la construction	9,80 %
Impact économique total – Rendement potentiel perdu sur les capitaux	737 664 286 \$

7.3 Coûts de financement

Les délais de paiement ont un impact sur la capacité d'une entreprise à se faire financer ainsi que sur son coût de financement. Généralement, les institutions financières offrent une marge de crédit jusqu'à concurrence des comptes à recevoir de moins de 90 jours. Considérant un délai de paiement normal de 30 jours, une durée plus longue a un

coût pour les entreprises. En outre, lorsque le montant à recevoir dépasse 90 jours et représente plus de 10 % du compte à recevoir total du client, le compte client entier devient non admissible pour le calcul de la marge de crédit. Les clients qui affichent des longs délais de paiement pourraient donc ne pas être admissibles à du financement conventionnel par une marge de crédit bancaire. Lorsque le financement des comptes à recevoir par un moyen conventionnel n'est pas possible, les entrepreneurs se financent en partie en repoussant les paiements dus à leurs fournisseurs et sous-traitants.

7.3.1 Les facilités de crédit des entreprises québécoises

Le sondage démontre que la grande majorité (78 %, voir la Figure 24) des entreprises québécoises de la construction a recours à une facilité de crédit, soit auprès d'une banque (marge de crédit), soit auprès d'une institution financière autre qu'une banque. Environ 22 % des entreprises financent leurs activités, notamment leurs comptes à recevoir, à même leur fonds de roulement. Pour ces dernières, le délai de recouvrement des comptes à recevoir est inférieur à la moyenne (70,8 jours vs 79,5 jours).

Figure 24 : Proportion des répondants possédant une facilité de crédit

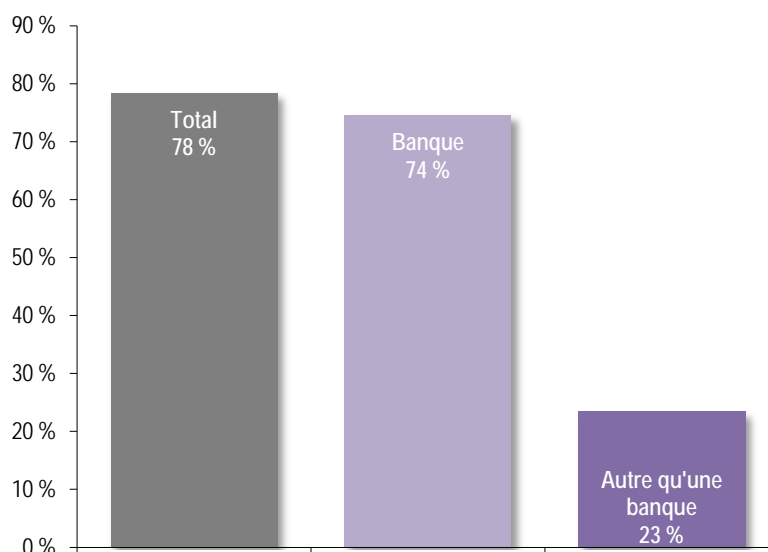


Figure 25 : Solde moyen des facilités de crédit

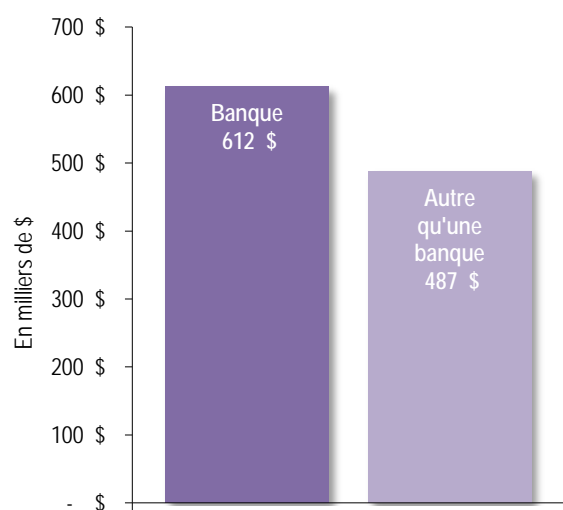
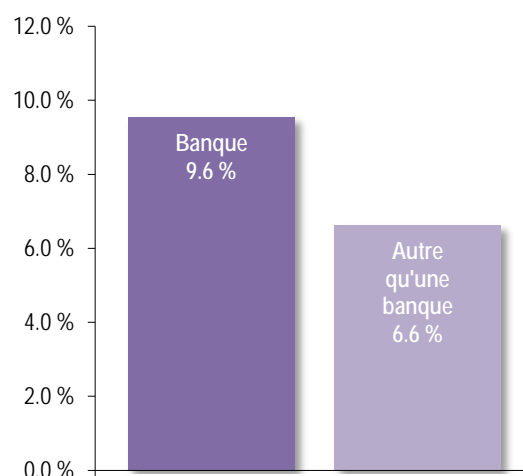
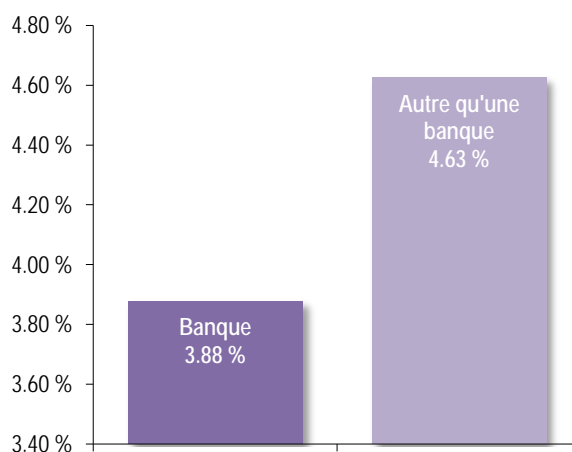


Figure 26 : Soldes des facilités de crédit en proportion du chiffre d'affaires



Par ailleurs, le sondage démontre que le solde moyen des marges de crédit bancaire est de 612 k\$ par entreprise, soit 9,6 % de leur chiffre d'affaires. Le taux d'intérêt moyen sur ces marges avoisine les 4 %. Les autres facilités de crédit, qui ont un taux d'intérêt plus élevé, soit près d'un point de pourcentage de plus que les marges de crédit bancaire, sont moins utilisées par les entreprises québécoises de la construction. En effet, le solde moyen ainsi que sa proportion par rapport au chiffre d'affaires sont moins élevés que ceux des crédits bancaires.

Figure 27 : Taux d'intérêt moyen des facilités de crédit



7.3.2 Impact économique

Le sondage démontre que plus des trois quarts des entreprises québécoises du secteur de la construction possèdent une facilité de crédit auprès d'une banque ou d'une autre institution financière. Les autres entreprises utilisent plutôt leur fonds de roulement pour le financement à court terme de leurs activités. L'évaluation de l'impact économique des coûts de financement sur les entreprises prend comme hypothèse que le pourcentage des comptes à recevoir au-delà de 30 jours représente le pourcentage de la marge de crédit attribuable à un délai de paiement. Ainsi, le sondage démontre que 67 % des comptes à recevoir des entreprises de la construction sont âgés de plus de 30 jours. Le calcul de l'impact économique prend donc en compte que 67 % du solde des marges de crédit est attribuable aux délais de paiement.

En considérant les proportions des entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une banque et d'une institution financière et celles se finançant par leur fonds de roulement, ainsi qu'en considérant le taux moyen respectif de ces outils de financement, l'impact économique annuel pour l'industrie au Québec, en termes de frais d'intérêts, s'élève à près de 136 M\$. Il s'agit là d'un coût que les entreprises de la construction ne devraient pas avoir à soutenir.

Tableau 2 : Impact économique du délai de paiement sur les coûts de financement

Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une banque	
Solde de la marge de crédit en % du chiffre d'affaires	9,55 %
Taux moyen des marges de crédit	3,88 %
Chiffre d'affaires dans l'industrie de la construction au Québec	35 792 429 353 \$
Coût en intérêts des entreprises – marge de crédit auprès d'une banque (A)	88 367 999 \$
Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une autre institution financière	
Solde de la marge de crédit en % du chiffre d'affaires	6,63 %
Taux moyen des marges de crédit	4,63 %
Chiffre d'affaires dans l'industrie de la construction au Québec	9 612 751 080 \$
Coût en intérêts des entreprises – marge de crédit auprès d'une institution financière (B)	19 660 791 \$
Entreprises ne possédant pas de marge de crédit – financement par le fonds de roulement	
Solde de la marge de crédit en % du chiffre d'affaires	8,09 %
Taux de rendement des capitaux investis – industrie de la construction	9,80 %
Chiffre d'affaires dans l'industrie de la construction au Québec	5 263 819 566 \$
Coût en intérêts des entreprises – financement par fonds de roulement (C)	27 821 350 \$
Impact économique total (A+B+C) – Coûts en intérêts des délais de paiement au-delà de 30 jours	135 850 141 \$

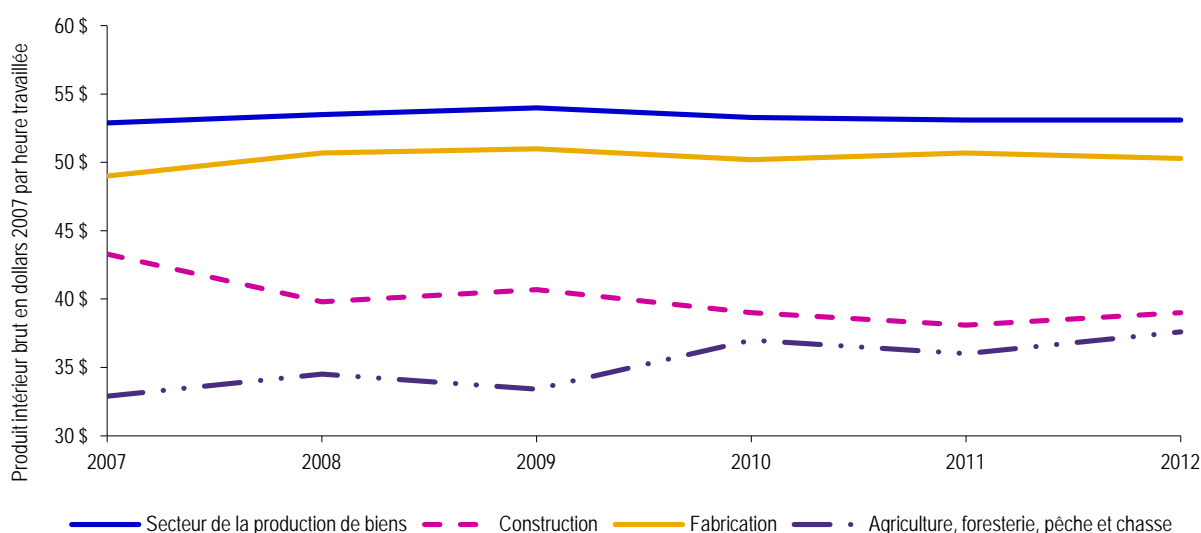
7.4 Productivité des entreprises

Les délais de paiement ont un impact sur la productivité des entreprises du secteur de la construction. Les entrevues réalisées auprès d'entreprises de ce secteur ont démontré que les problèmes suivants liés aux délais de paiement nuisaient à leur productivité :

- Une diminution de liquidités disponibles causée par les délais de paiement et, par ricochet, moins de fonds disponibles pour l'achat de machinerie et d'équipement plus performant;
- Une lourdeur administrative de plus en plus fastidieuse (il y a de plus en plus d'exigences administratives contractuelles, telles que des déclarations et des attestations), ce qui demande plus de travail administratif pour une valeur de contrat inchangée;
- Du temps passé à négocier :
 - avec le donneur d'ouvrage pour obtenir les paiements;
 - avec les fournisseurs pour repousser l'échéance de paiement;
 - avec les institutions financières ou autres pourvoyeurs de fonds pour financer les comptes à recevoir;
- Des relations de travail néfastes causées par les délais de paiement qui causent une démobilisation chez les employés administratifs dans l'industrie de la construction.

Ces éléments ont notamment pu contribuer à la diminution de la productivité du travail observée au cours des dernières années dans l'industrie de la construction. Entre 2007 et 2012, la productivité du travail de l'industrie est passée de 43,30 \$ à 39,00 \$ par heure travaillée, soit une baisse de près de 10 % (voir la Figure 28). L'industrie de la construction demeure en deçà du niveau du secteur de la production des biens, qui a oscillé autour de 53 \$ par heure travaillée pour la même période. L'industrie de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse rattrape l'industrie de la construction en termes de productivité du travail depuis 2007.

Figure 28 : Productivité du travail, secteur des entreprises au Québec, 2007-2012



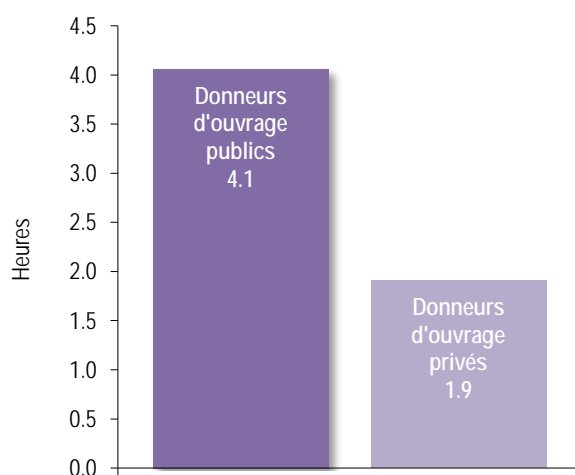
Sources : Statistique Canada. Tableau 383-0029 – Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises, conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN), provinces et territoires (consulté le 26 mars 2014).

Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

7.4.1 Le recouvrement des paiements tardifs

Le sondage a démontré que les entreprises québécoises consacrent en moyenne 13 heures par semaine au recouvrement de paiements tardifs. De plus, les entrepreneurs passent en moyenne deux fois plus de temps à recouvrer des paiements tardifs dans des contrats publics que dans des contrats privés (voir la Figure 29). Le temps que les entreprises consacrent au recouvrement de paiements tardifs est du temps improductif qui pourrait être utilisé à meilleur escient.

Figure 29 : Nombre d'heures par semaine consacrées au recouvrement de paiements tardifs, par tranche de millions de dollars du chiffre d'affaires



7.4.2 Impact économique

Les données du sondage démontrent que les entreprises québécoises de l'industrie de la construction consacrent annuellement près de 5,5 M d'heures à chasser les paiements tardifs. En considérant que du personnel administratif au sein de ces entreprises s'acquitte de ces tâches, l'impact économique pour l'industrie au Québec en termes de perte de productivité s'élève à près de 135 M\$.

Tableau 3 : Impact économique du délai de paiement sur la productivité des entreprises

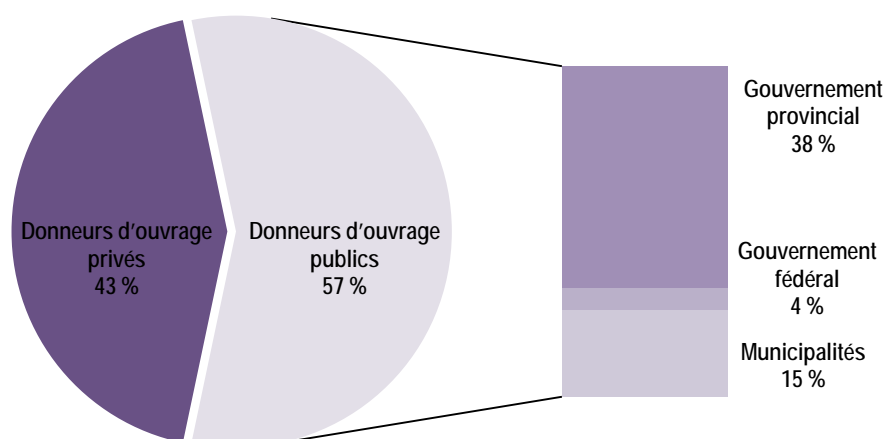
Nombre d'heures moyen par semaine consacré à gérer les délais de paiement par entreprise	13,1
Nombre total d'heures perdues dans l'industrie au Québec	5 467 185
Taux horaire moyen – personnel administratif	19,68 \$
Avantages sociaux	25 %
Impact économique – Perte de productivité	134 492 753 \$

7.5 Compétitivité de l'industrie de la construction

7.5.1 Diminution du nombre de soumissionnaires

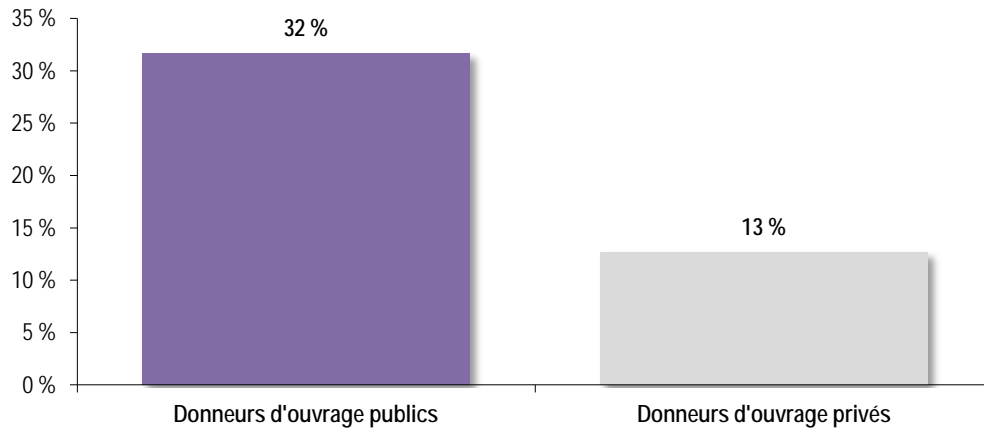
Les délais de paiement ont un impact sur la compétitivité de l'industrie. Les résultats du sondage démontrent que plus des trois quarts (77 %) des entreprises du secteur n'ont pas soumissionné sur au moins un contrat en 2013 à cause de la présence de clauses contractuelles abusives quant aux délais de paiement, de la politique de paiement problématique du donneur d'ouvrage ou du pressentiment que le projet serait problématique. La majorité des contrats (57 %) sur lesquels ces répondants ont refusé de soumissionner par crainte de délais de paiement étaient accordés par des donneurs d'ouvrage publics, dont près de 40 % provenaient du gouvernement provincial et 15 % du secteur municipal.

Figure 30 : Répartition des répondants ayant refusé de soumissionner sur un contrat en 2013 à cause de délais de paiement prévus



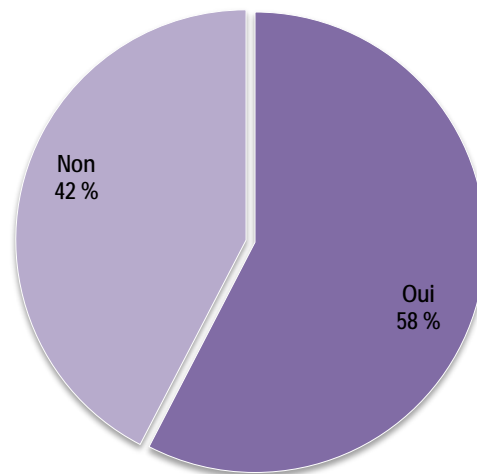
Parmi les entreprises n'ayant pas soumissionné sur un projet en raison de délais de paiement prévus, une nette différence est constatée entre les donneurs d'ouvrage publics et les donneurs d'ouvrage privés (voir la Figure 31). En moyenne, les entrepreneurs ont évité de soumissionner sur presque trois fois plus de contrats provenant de donneurs d'ouvrage publics que de donneurs d'ouvrage privés. Ainsi, en moyenne, pour trois contrats publics effectués, un entrepreneur évite de soumissionner sur un quatrième.

Figure 31 : Nombre de fois qu'un entrepreneur n'a pas soumissionné en proportion du nombre de contrats exécutés, 2013



Enfin, le sondage démontre que 9 % des soumissions incluent un montant pour pallier les risques et les délais liés au paiement. En effet, 58 % des répondants affirment l'avoir fait en 2013, mais uniquement dans 16 % de leurs soumissions. Ainsi, près d'une soumission sur dix (9 %) est majorée pour tenir compte du risque de délai de paiement.

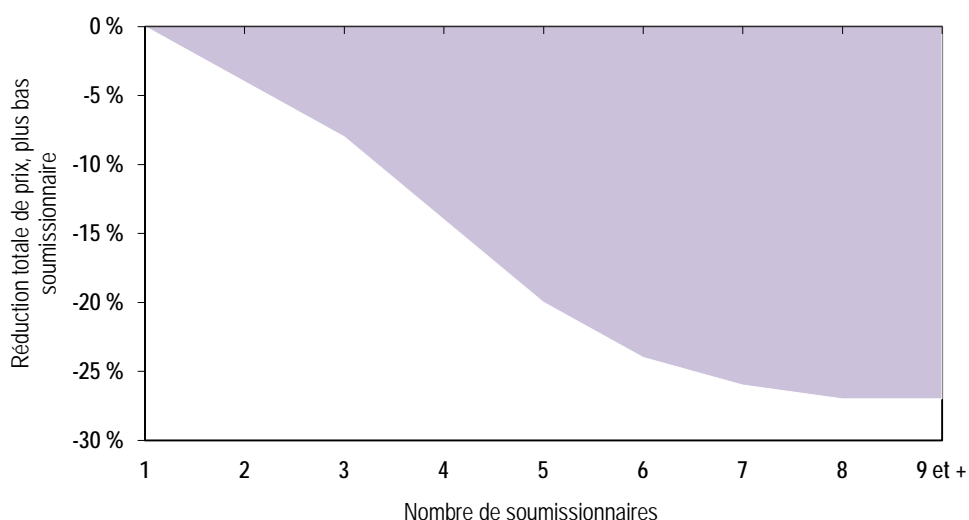
Figure 32 : Répondants ayant inclus un montant dans une soumission pour pallier les risques et les délais de paiement en 2013 (n = 736)



7.5.2 Coût supplémentaire d'une diminution du nombre de soumissionnaires

Intuitivement, une diminution du nombre de soumissionnaires pour un projet donné influencera de façon négative le coût de ce dernier en raison d'une baisse de compétitivité. Une étude publiée dans le *Journal of Construction Engineering and Management* a réussi à démontrer ainsi qu'à quantifier le lien entre le nombre de soumissionnaires et le prix du plus bas soumissionnaire (voir la Figure 33 et le Tableau 4). Les données démontrent que lorsqu'il y a moins de neuf soumissionnaires sur un projet donné, chaque soumissionnaire de moins représente un coût supplémentaire variant entre 1 % et 6 % pour le donneur d'ouvrage. À l'extrême, le fait de n'avoir qu'un soumissionnaire ou d'en avoir au moins huit représente un écart de coût de 27 %.

Figure 33 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires



Sources : CARR, Paul G., (2005) « An Investigation of the Level of Competition, Pre-Bid Project Estimates and Actual Bid Prices, in the Public Building Sector for the Institutional Construction Market », *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131, N° 11, November 2005, pp. 1165-1172.

L'étude se base sur un échantillon de 84 contrats et de 438 soumissionnaires; elle cherche à établir la relation entre le nombre de soumissionnaires et l'écart du plus bas soumissionnaire par rapport au prix budgété par le propriétaire.

Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

Tableau 4 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires

Nombre de soumissions	Écart du plus bas soumissionnaire par rapport au budget	Diminution dans le prix du plus bas soumissionnaire	Diminution cumulative dans le prix du plus bas soumissionnaire
1	1,15	–	–
2	1,11	4 %	4 %
3	1,07	4 %	8 %
4	1,01	6 %	14 %
5	0,95	6 %	20 %
6	0,91	4 %	24 %
7	0,89	2 %	26 %
8	0,88	1 %	27 %
9 et +	0,88	Minime	27 %

Sources : *Idem à la Figure 33*

Au Québec, selon le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) du gouvernement du Québec, on estime qu'il y a en moyenne 3,6 soumissions par appel d'offres³⁰. Le prix des contrats publics de construction pourrait donc diminuer de 6 % à 13 % si le nombre de soumissionnaires augmentait (diminution dans le prix du plus bas soumissionnaire entre quatre soumissionnaires *versus* cinq et plus). Avec une valeur de contrats publics estimée à 16 G\$ en 2012 (voir la Figure 10 à la page 21), cela pourrait représenter une économie de 960 M\$ à 2,1 G\$.

Une étude portant sur la tendance des coûts de construction d'autoroutes en Louisiane à la suite des ouragans Katrina et Rita a trouvé une corrélation négative entre le coût de construction et le nombre de soumissionnaires. Une diminution de la concurrence (nombre de soumissionnaires) est associée à une augmentation des coûts de construction.

Selon une étude pour le Texas Department of Transportation³¹ portant sur l'évaluation des moyens de réduire les coûts de construction et d'augmenter la concurrence, le prix du plus bas soumissionnaire tend à baisser avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires. Toujours selon cette étude et à titre d'exemple, selon un modèle de simulation étalonné, le plus bas prix lorsqu'il y a huit soumissionnaires serait estimé à environ 25 % de moins que s'il n'y avait que deux soumissionnaires, toutes choses étant égales par ailleurs.

7.5.3 Impact économique

L'impact économique sur la compétitivité de l'industrie causé par les délais de paiement est calculé en supposant que les entreprises incluent un montant supplémentaire dans le prix de leur soumission pour pallier les risques de délais de paiement. Les données du sondage démontrent que 58 % des entreprises tiennent compte de ces risques lors de leurs soumissions et qu'il y a 16 % des contrats pour lesquels un coût supplémentaire est ajouté. En considérant le taux moyen de financement à court terme des entreprises de la construction et le nombre de jours au-delà du délai normal de 30 jours au cours duquel les entreprises doivent financer leurs comptes à recevoir, l'impact économique en termes de coût supplémentaire intégré dans le prix des soumissions est de plus de 25 M\$.

Tableau 5 : Impact économique du délai de paiement sur la compétitivité de l'industrie

Pourcentage des entreprises tenant compte des délais de paiement dans le prix des soumissions	58 %
Pourcentage de contrats touchés	16 %
Chiffre d'affaires du secteur de la construction touché	4 594 578 918 \$
Coût du financement (taux moyen banque et autres)	4,00 %
Nombre de jours à financer	50,0
Impact économique – Coût supplémentaire intégré dans le prix des soumissions	25 144 733 \$

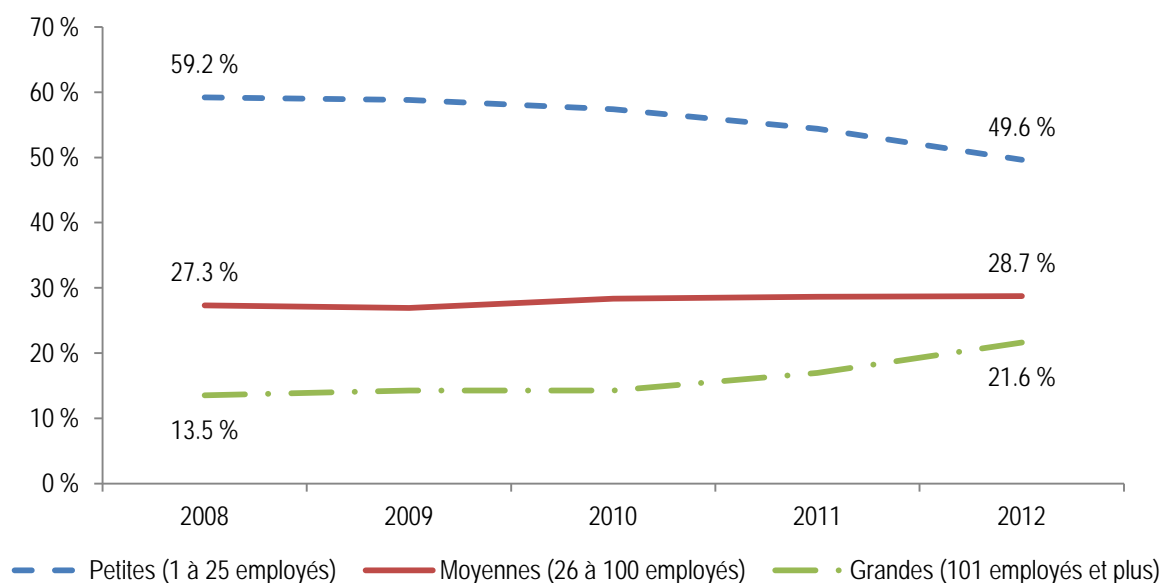
³⁰ Selon une extraction faite à l'aide de l'outil « Analyseur de contrats publics québécois » développé par Branchez-vous (<http://branchez-vous.com/journalismededonnees/analyseurdecontratspublicsquebécois/>). L'extraction porte uniquement sur la catégorie « Services de construction et d'entretien de bâtiment ».

³¹ Damjanovic and al. (2009). « Evaluation of ways and procedures to reduce construction cost and increase competition », Texas Transportation Institute, The Texas A&M University System, 181 pages.

7.6 Consolidation de l'industrie

Le sondage a révélé que le potentiel de croissance limité était un des impacts les plus significatifs sur les entreprises. Lors d'entrevues réalisées avec des entrepreneurs, certains ont mentionné que le manque de liquidités causé par les délais de paiement fait surtout mal aux petites entreprises. La Figure 34 montre une certaine consolidation du marché québécois au cours des cinq dernières années, en se basant sur la masse salariale des entreprises. Les petites entreprises (1 à 25 employés), qui représentaient 59,2 % de la masse salariale en 2008, ne représentent plus que 49,6 % en 2012, soit un recul de 9,6 points de pourcentage. Sur la même période, les grandes entreprises (101 employés et plus) sont passées d'une part de 13,5 % en 2008 à 21,6 % en 2012 de la masse salariale, soit une augmentation de 8,1 points de pourcentage. Cette situation témoigne d'un transfert important des petites entreprises vers les grandes entreprises. Ce constat est cohérent avec les entrevues que nous avons menées.

Figure 34 : Part de la masse salariale totale, industrie de la construction, Québec, 2008-2012



Sources : Commission de la construction du Québec, Direction de la recherche et de la documentation. *Statistiques annuelles de l'industrie de la construction*. Éditions 2008 à 2012.

Compilation et analyse de Raymond Chabot Grant Thornton.

7.7 Insolvabilité

L'industrie de la construction, comparativement à celle de la fabrication et à toutes les industries du Québec, a connu une hausse dans le nombre de dossiers d'insolvabilité (propositions et faillites) au cours des cinq dernières années (voir la Figure 35).

Figure 35 : Évolution dans le nombre de dossiers d'insolvabilité au Québec, 2008-2012



Sources : Bureau du surintendant des faillites Canada. *Statistiques sur l'insolvabilité au Canada*. Rapports 2008 à 2012.

2008 = 1,00

Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

Une étude récente³² de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), en France, a analysé l'insolvabilité commerciale à la suite de la crise de 2008. Selon les auteurs : « Notre étude met en lumière l'impact très significatif des incidents de paiement sur la probabilité de défaillance. Ce résultat suggère que les délais de paiement jouent un rôle non négligeable dans le processus de défaillance. Or, les PME sont généralement plus pénalisées par les délais de paiement que les grandes entreprises. En effet, alors que ces dernières sont généralement en situation de négocier des conditions avantageuses, les PME doivent s'aligner sur leurs concurrentes. Ainsi, le crédit commercial interentreprises conduit les petites entreprises, dont l'accès au crédit bancaire est par ailleurs structurellement plus difficile, à financer les plus grandes. »

Une enquête australienne³³ au sujet de l'insolvabilité dans l'industrie de la construction rapporte que les causes les plus importantes de l'échec des entreprises de la construction sont les suivantes :

- Gestion stratégique inadéquate;
- Liquidités insuffisantes;

³² Denis Fougère, Cécile Golfier, Guillaume Horny et Elisabeth Kremp. *Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises ?* Insee, Économie et statistique n° 462-463, 2013.

³³ Collins, Bruce. *Independent Inquiry into Construction Industry Insolvency in NSW*. NSW Government. November 2012.

■ Lacunes dans le contrôle financier.

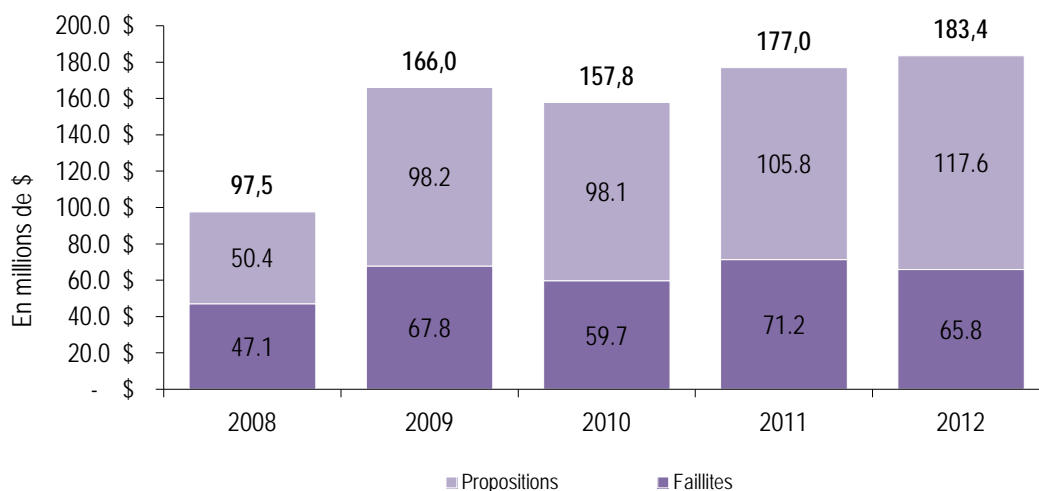
L'enquête a également fait état de la situation des paiements dans l'industrie de la construction australienne. Elle révèle que c'est une pratique courante de repousser l'échéance des paiements aux sous-traitants ou de les réduire, lesquels représentent approximativement 80 % des demandes de paiements progressifs basés sur l'avancement des travaux.

Un projet de recherche appuyé par le Bureau du surintendant des faillites du Canada et réalisé par le professeur Benoit-Mario Papillon³⁴ aborde le calcul du coût de l'insolvabilité. Ce coût est composé des éléments suivants :

- Coûts directs : Ils comprennent les frais des avocats, des syndics et d'autres professionnels impliqués dans l'administration d'une faillite de même que la valeur du temps des gestionnaires qui y est consacré;
- Pertes financières des créanciers : Elles correspondent au montant total des créances moins les dividendes qui leur sont versés à la suite de l'application des procédures;
- Autres pertes financières : Elles font référence aux coûts pour les autres parties prenantes à l'entreprise (actionnaires, employés, clients).

Selon M. Papillon, dans la majorité des cas, la valeur des actifs dont dispose l'entreprise au moment de son insolvabilité sera à peine suffisante pour couvrir les coûts directs de l'insolvabilité. Il conclut donc que le montant des passifs déclarés fournit un ordre de grandeur des pertes financières des créanciers. La Figure 36 montre qu'au cours des cinq dernières années, à l'exception de 2008, les passifs déclarés par les entreprises en procédure d'insolvabilité se situaient entre 166 M\$ et 183 M\$.

Figure 36 : Passifs déclarés au moment du dépôt du dossier d'insolvabilité, secteur de la construction, Québec, 2008-2012

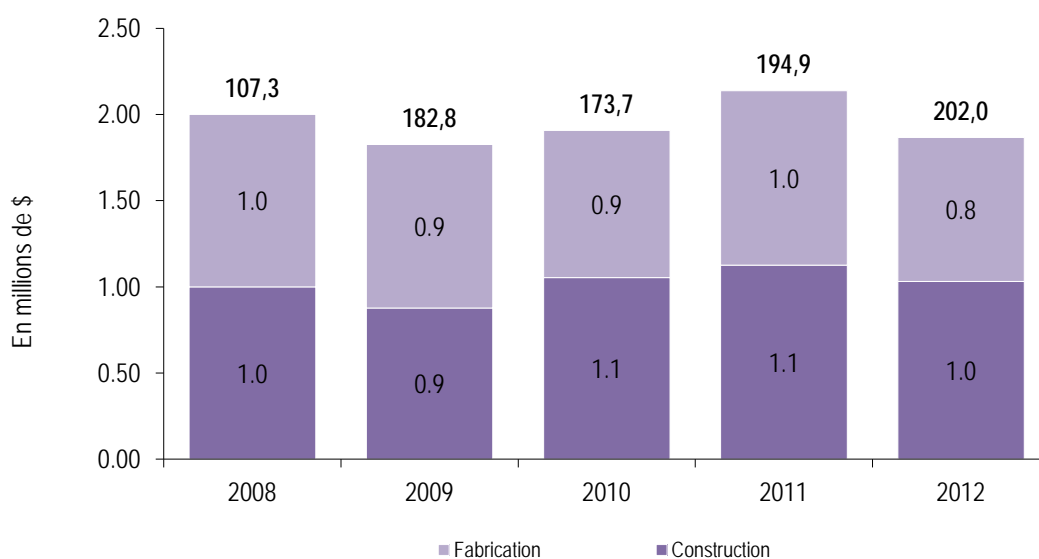


Sources : Bureau du surintendant des faillites Canada. *Statistiques sur l'insolvabilité au Canada*. Rapports 2008 à 2012.
Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

³⁴ Papillon, Benoit-Mario. *Analyse du coût d'insolvabilité commerciale et de sa distribution*. Université du Québec à Trois-Rivières, 7 octobre 2011.

Toujours selon M. Papillon, les bailleurs de fonds des entreprises n'incluent pas seulement les créanciers, mais aussi leurs propriétaires. Les pertes liées à l'insolvabilité commerciale incluent donc à la fois celles des créanciers et celles des propriétaires. Selon Statistique Canada (Tableau 180-0003 – Statistiques financières et fiscales des entreprises, Canada, 2011), le ratio de capital-actions et du surplus d'apports sur les passifs dans l'industrie de la construction était de 0,08. En d'autres termes, pour chaque dollar de passif, il y avait en moyenne 0,08 \$ de capital-actions et de surplus d'apports, soit l'apport financier des propriétaires. Nous excluons les bénéfices non répartis de l'avoir de l'entreprise, car nous supposons qu'une entreprise en état d'insolvabilité n'en a certainement plus. La Figure 37 montre que les pertes financières estimées des créanciers et des propriétaires dépassaient 200 M\$ en 2012.

Figure 37 : Pertes financières estimées des créanciers et des propriétaires, secteur de la construction, Québec, 2008-2012



Sources : Bureau du surintendant des faillites Canada. *Statistiques sur l'insolvabilité au Canada*. Rapports 2008 à 2012.

Statistique Canada. Tableau 180-0003 – Statistiques financières et fiscales des entreprises, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Compilation et analyse de Raymond Chabot Grant Thornton.

L'interdépendance des entreprises (entrepreneurs généraux et leurs sous-traitants) dans l'industrie de la construction ne fait qu'exacerber l'impact de l'insolvabilité, créant ainsi un véritable effet domino.

8. Conclusion

L'étude a permis de démontrer l'étendue de la problématique des retards de paiements dans l'industrie de la construction au Québec. Ces délais tirent leurs sources notamment des retards dans la libération des retenues, du non-respect des clauses contractuelles de paiement, de la lourdeur des procédures administratives exigées par les donneurs d'ouvrage, des retards dans l'approbation des changements et des problématiques liées aux autorisations de paiement par les professionnels.

Les analyses conduites ont permis de qualifier et de quantifier les impacts économiques découlant des retards de paiement dans l'industrie. Le principal impact économique identifié concerne la gestion des liquidités des entreprises; à l'échelle du Québec, cela représente une somme annuelle de plus de 7,5 milliards de dollars dont sont privées les entreprises au-delà du délai de paiement normal de 30 jours. En fonction des données collectées dans le cadre du sondage, l'industrie québécoise perd un rendement annuel de près de 738 M\$ en raison des capitaux immobilisés dans les comptes à recevoir au-delà du délai normal de 30 jours. En outre, les entreprises paient des frais d'intérêt totalisant près de 136 M\$ sur les comptes à recevoir au-delà du délai normal. La productivité des entreprises est également affectée, étant donné qu'elles doivent investir du temps pour chasser les paiements tardifs. Cette perte de productivité est estimée à 135 M\$. Enfin, la compétitivité de l'industrie est affectée, les entreprises intégrant un coût supplémentaire dans leurs soumissions, sachant qu'elles auront à gérer les conséquences des retards de paiement si elles remportent les contrats.

Le développement d'un projet de loi sur les paiements rapides adapté au contexte des entrepreneurs québécois de l'industrie de la construction pourra s'inspirer des lois qui ont été mises de l'avant à travers le monde. Plusieurs pays, notamment les États-Unis et le Royaume-Uni, ont mis en place des lois pour encadrer les délais de paiement. Ces expériences démontrent entre autres l'importance que le secteur public donne l'exemple considérant que ce dernier ne fait pas face aux mêmes enjeux de trésorerie que les entreprises privées. De plus, l'analyse de la situation dans les autres pays démontre qu'une nouvelle loi ne peut suffire à régler l'ensemble des problématiques liées aux retards de paiements. Une loi sur les paiements rapides sera efficace que si elle est vraiment mise en application et que si les parties prenantes de l'industrie ont les capacités pour utiliser les éléments prévus dans le texte législatif.

Le contenu de cette première édition du rapport sera utilisé par le Front commun pour l'aider dans sa démarche de faire adopter une loi sur les paiements rapides dans l'industrie de la construction au Québec. Au cours des prochains mois, une ébauche de projet de loi sera élaborée par le Front commun, en collaboration avec une firme d'avocats. Le rapport sera mis à jour à ce moment afin de quantifier l'impact positif qu'aurait l'application de cette loi sur l'industrie au Québec.

Annexes

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance

Annexe 1

Bibliographie

1. Carol A. Albert (protonotaire), Cour supérieure de justice, compte rendu de la 3^e édition de l'un des ouvrages juridiques de référence sur ces questions – Kirsh and Alter, A Guide to Construction Liens in Ontario. 28 septembre 2001, peut être consulté à [www.cccl.org/articles/Book.review.Kirsh.3rd.ed.CL %20in %20Ont.Sept.2011.pdf](http://www.cccl.org/articles/Book.review.Kirsh.3rd.ed.CL%20in%20Ont.Sept.2011.pdf)
2. Baas, Susan Catherine, « Protecting New Zealand Construction Subcontractors » (November 2001), thèse soumise afin de satisfaire une partie des exigences liées à l'obtention de la maîtrise en droit à la Faculté des études supérieures de l'Université de la Colombie-Britannique, p. 48-49 [l'italique est de nous].
3. Site de Finyear, L'augmentation des retards de paiement coût 340 milliards d'euros à l'économie de l'UE. http://www.finyear.com/L-augmentation-des-retards-de-paiement-coute-340-milliards-d-euros-a-l-economie-de-l-UE_a27187.html
4. Euler Hermes, Analyse et prévision réalisées sur un groupe de 7 pays, juin 2012.
5. Altares, Les comportements de paiement des entreprises en France et en Europe, 2^e trimestre 2013
6. <http://press.experian.com/United-Kingdom/Press-Release/prompt-payment-code.aspx>, consulté le 1^{er} avril 2012
7. Australian Government. Department of Industry, Innovation, Climate Change, Science, Research and Tertiary Education. Australian Prompt Payment Protocol Discussion Paper. July 2013.
8. Albert, Jean, Étude sur l'efficacité de la législation européenne en matière de lutte contre les retards de paiement, décembre 2006.
9. Euler Hermes, Analyse et prévision réalisées sur un groupe de 7 pays, juin 2012.
10. Observatoire des délais de paiement, Rapport annuel 2013.
11. Servant, François, La baisse des délais de paiement : une tendance moins affirmée en 2011, dans Bulletin de la Banque de France, N° 190, 4^e trimestre 2012.
12. Résumé de l'analyse d'impact accompagnant la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, 8 avril 2009, SEC (2009).
13. Graydon Credit Risk Intelligence, Research on Payment Culture, Avril 2012.
14. Australian Government, Procurement On-Time Payment Policy for Small Business
15. Australian Government, Australian Government Payments to Small Business. Performance Report. 14th Survey – 1 July 2011 – 30 June 2012.

16. Experian, Prompt Payment Code : Four years on UK's largest companies pay nine days faster, Press Release
17. Commission de la construction du Québec. Statistiques annuelles de l'industrie de la construction, 2012. Mai 2013.
18. Commission de la construction du Québec. Statistiques annuelles de l'industrie de la construction, 2012. Mai 2013.
19. Chapitre R-20, article 54. Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction.
http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/R_20/R20.html. Consulté le 14 mars 2014.
20. KMPG-SECOR. Revue indépendante de la gestion contractuelle des dépenses supplémentaires associées à des contrats de construction et de services de certains organismes publics québécois. 10 juin 2013.
21. Selon une extraction faite à l'aide de l'outil « Analyseur de contrats publics québécois » développé par Branchez-vous (<http://branchez-vous.com/journalismedonnees/analyseurdecontratspublicsquebecois/>). L'extraction porte uniquement sur la catégorie « Services de construction et d'entretien de bâtiment ».
22. Damjanovic and al. (2009). « Evaluation of ways and procedures to reduce construction cost and increase competition », Texas Transportation Institute, The Texas A&M University System, 181 pages.
23. Denis Fougère, Cécile Golfier, Guillaume Horny et Elisabeth Kremp. Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises? Insee, Économie et statistique n° 462-463, 2013.
24. Collins, Bruce. Independent Inquiry into Construction Industry Insolvency in NSW. NSW Government. Novembre 2012.
25. Papillon, Benoit-Mario. Analyse du coût d'insolvabilité commerciale et de sa distribution. Université du Québec à Trois-Rivières. 7 octobre 2011.